

**ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACION DE UNA NUEVA UNIDAD DE
NEGOCIO DEDICADA A LA COMERCIALIZACION DE FRUTA CONGELADA Y
CLASIFICADA A GRANEL (MORA, FRESA Y UCHUVA) UBICADA EN CALI**

ALEJANDRO JARAMILLO MEJIA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2.009**

**ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACION DE UNA NUEVA UNIDAD DE
NEGOCIO DEDICADA A LA COMERCIALIZACION DE FRUTA CONGELADA Y
CLASIFICADA A GRANEL (MORA, FRESA Y UCHUVA) UBICADA EN CALI**

ALEJANDRO JARAMILLO MEJIA

**Trabajo de grado para optar al titulo de Profesional en Mercadeo y
Negocios Internacionales**

**Directora
MARGOT CAJIGAS ROMERO
Magíster En Ciencias De La Organización**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2.009**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de profesional en Mercadeo Y Negocios Internacionales.

JAIME CUERVO
Jurado

ANDRES LOPEZ
Jurado

Santiago de Cali, 24 de noviembre de 2009

AGRADECIMIENTOS

El desarrollo de este proyecto de grado ha sido posible gracias a varios factores relevantes y fruto de un enorme trabajo e invaluables aportes que han hecho de esta una idea factible, y aun más que eso, una historia con futuro.

Quiero agradecer a mis padres por hacer el esfuerzo y pensar siempre en mi bienestar, dándome la oportunidad de ser hoy un profesional de éxito.

Así, mismo doy las gracias a mi Directora Margot Cajigas Romero, quien con su apoyo, persistencia y colaboración hizo posible avanzar en la ejecución del mismo.

De la misma forma a todo el personal de la Universidad involucrado, ya que gracias a sus herramientas educativas hoy soy un joven con criterio emprendedor.

Vaya así mismo, el agradecimiento a los empresarios de la zona y cultivadores del mismo que me han brindado información necesaria clave para el desarrollo de este trabajo.

CONTENIDO

	Pags
RESUMEN	128
INTRODUCCION	19
1. OBJETIVOS	20
1.1 OBJETIVO GENERAL	20
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
2. JUSTIFICACIÓN	21
3. METODOLOGIA	23
4. LA IDEA DE NEGOCIO Y SUS BASES	24
4.1 IDEA O PROYECTO EMPRENDEDOR	24
4.2 TITULO DEL PROYECTO	24
4.3 EQUIPO EMPRENDEDOR	24
4.4 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	25
4.5 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	26
4.6 MERCADO BASE	27
4.7 ESTRUCTURA DE COSTOS DEL PROYECTO	27
4.8 PRINCIPALES ASPECTOS DEL PROYECTO	28
5. MARCO TEORICO	29
5.1 IMPACTO DEL ENTORNO GENERAL	31
5.2 INFLUENCIA DEL ENTORNO ECONOMICO	33

5.2.1 Situación actual de Colombia frente a la actual crisis financiera	34
5.2.2 PIB proyectado para los próximos cinco años crecimiento	36
5.2.3 Influencia del PIB de los próximos cinco años en el proyecto	36
5.3 ANALISIS DE LA ECONOMIA DEL PAIS EXPANSION, DINAMISMO O CRECIMIENTO MODERADO	38
5.4. INGRESO PER CAPITA DEL PAIS EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS Y CAPACIDAD DE COMPRA DE LOS POTENCIALES COMPRADORES	40
5.4.1 Influencia del PIB per cápita sobre la capacidad de compra de los próximos cinco años	40
5.5. INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC)	42
5.6 INDICE DE PRECIOS AL PRODUCTOR (IPP) EN LOS ULTIMOS CINCO AÑOS Y SU RESPECTIVO IMPACTO	45
5.6.1 Influencia del IPP sobre los precios a los que compran las empresas, en los últimos cinco años	46
5.6.2 Comportamiento del IPC y el IPP en los próximos cinco años e influencia en las relaciones comerciales.	47
5.7 NIVEL DE DESEMPLEO EN LOS ULTIMOS CINCO ANOS	48
5.8 LA CARGA DE IMPUESTOS EN EL PAÍS OBJETO DE INVERSIÓN	48
5.8.1. Ciclo económico nacional juzgado por expertos considerando políticas económicas, monetarias, cambiarias, comerciales y fiscales	49
5.8.2. Política económica del gobierno actual	51
5.9 ANALISIS DE LA INFLUENCIA DE LOS ENTORNOS	51
5.9.1. Régimen político que gobierna al país beneficios o perjuicios para la idea de negocio	51
5.9.2 Tipo de oposición enfrentada por el gobierno y su impacto en el desempeño de los negocios	55
5.9.3 El marco legal directamente concerniente a las empresas	59

5.9.4 Influencia de los entornos social, cultural y demográfico	59
6. ANALISIS DEL ENTORNO SECTORIAL	64
6.1 COMPETIDORES ACTUALES	64
6.1.1 Competidores directos	64
6.1.2 Análisis de competidores, mercado local.	64
6.1.3 Barreras de entrada	66
6.1.4 Ubicación de los competidores directos	66
6.2 ANALISIS DE LOS PROVEEDORES	67
6.2.1 Proveedores potenciales	67
6.2.2 Manejo de estrategia de precios en los proveedores	67
6.2.3 Clasificación de los proveedores	68
6.3 COMPRADORES POTENCIALES	68
6.4 VALORACION DE LA INFLUENCIA DE LOS SUSTITUTOS	68
6.4.1 Productos sustitutos	68
6.5 NIVEL DE DESEMPEÑO O FUNCIONALIDAD DEL PRODUCTO	68
6.5.1 Portafolio del producto	69
6.6 CANALES DE DISTRIBUCION	69
6.7 VALORACIÓN ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS	69
6.8 PRODUCTO A OFRECER EN EL MERCADO	70
6.9 EL DISEÑO DEL PRODUCTO Y SU ENFOQUE	71
6.10 CIUDADES A PENETRAR EN EL MEDIANO PLAZO	71
6.11 POSICION DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTO FRENTE A LOS COMPETIDORES	71

6.12 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	72
6.13 EL EMPAQUE	72
6.14 CONSIDERACIONES DEL PRODUCTO	72
6.15 ESTRATEGIAS DE PRECIOS	72
6.15.1 Principios o políticas que definen los precios de venta.	73
6.16 LA MARCA	73
6.17 PROMOCION DEL PORTAFOLIO Y POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO	73
6.18 MERCHANDISING	74
6.19 APLICACION DE LAS UTILIDADES	74
6.20 DISTRIBUCION	74
6.21 RAZONES Y ESTRATEGIAS POR LAS CUALES ES INTERESANTE COMPRAR EL PRODUCTO	75
7. VALORACION DEL MERCADO	76
7.1 MERCADO POTENCIAL	76
7.1.1 Valor del mercado potencial	76
7.2 VALOR DEL MERCADO OBJETIVO	77
7.3 PARTICIPACIÓN ESPERADA	77
7.3.1 Sistema de ventas a emplear	78
7.4 ADMINISTRACION DE LA FUERZA DE VENTAS	78
7.5 ZONIFICACION DEL MERCADO	78
7.5.1 Elementos y monto de inversión de la fuerza de ventas	78
7.5.2 Tiempo de la fuerza de ventas	79

7.6 MERCADEO DIRECTO	79
7.7 MEDIO DE TRANSPORTE DEL PRODUCTO	79
7.8 CANALES DE COMERCIALIZACION	80
8. ANALISIS DE TALENTO HUMANO Y GESTION Y DIRECCIÓN	81
8.1 TALENTO HUMANO	81
8.1.1 Personal requerido	81
8.1.2 Estabilidad laboral del personal requerido	82
8.1.3 Programa de entrenamiento requerido	82
8.1.4 Sistema de contratación a emplear	82
8.1.5 Programa de motivación	82
8.1.6 Escala salarial	83
8.1.7 Remuneración a la fuerza de ventas	83
8.1.8. Principio orientador del talento humano en la organización	83
9. GESTION Y DIRECCION	84
9.1 MODELO DE CONSTITUCIÓN JURÍDICA DEL PROYECTO CONSTITUCION DE LA EMPRESA	84
9.2 PERIODO DE DURACIÓN DE LA SOCIEDAD	85
9.3. ESQUEMA ORGANIZACIONAL	85
9.4 MISIÓN	86
9.5 VISIÓN	86
9.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	86
9.7 ALTERNATIVAS DE RIESGO	88

10. ANÁLISIS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN	89
10.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	89
10.2 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	90
10.2.1 Materias primas e insumos	90
10.2.2 Utensilios.	93
10.2.3 Maquinaria.	94
10.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN	96
10.3.1 Proceso de clasificación y refrigeración	96
10.3.2 Proceso de congelación	97
10.3.3 Proceso de unificación	98
10.3.4 Proceso de empaque y embalaje	98
10.3.5 Proceso de comercialización	99
10.3.6 Proceso de almacenaje en autoservicio	99
10.3.7 Capacidad instalada	100
11. ESTRUCTURA FINANCIERA	101
11.1 INVERSION REQUERIDA	101
11.2 VALORACION DEL MARGEN CONTRIBUCION UNITARIO	103
11.3 PARTICIPACION EN VENTAS	103
11.4 DEPRECIACION	104
11.5. ESTRUCTURA DE COSTOS	104
11.5.1 Costos Fijos	104
11.5.2. Costos variables	106

11.5.3 Punto de equilibrio	106
11.5.4 Proyección de ventas	106
11.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	107
11.7 FLUJO DE CAJA LIBRE	109
11.8 VALOR PRESENTE NETO (VPN)	110
11.9 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	110
12. CONCLUSIONES	111
BIBLIOGRAFIA	112
ANEXOS	115

LISTA DE CUADROS

	Pags.
Cuadro 1. Equipo emprendedor	24
Cuadro 2. Mercado base.	27
Cuadro 3. Descripción del marco legal.	59
Cuadro 4. Condiciones de la demanda.	63
Cuadro 5. Competidores mercado local.	64
Cuadro 6. Barreras de entrada.	66
Cuadro 7. Proveedores potenciales.	67
Cuadro 8. Clasificación de proveedores.	68
Cuadro 9 .producto a ofrecer en el mercado.	70
Cuadro 10. Posición del portafolio de productos frente a los competidores.	71
Cuadro 11. Razones de Obtener El Producto	75
Cuadro 12. Equipo Humano	81
Cuadro 13. Departamentos funcionales básicos	87
Cuadro 14. Ficha Técnica Mora, Fresa y Uchuva congelada.	89
Cuadro 15. Ficha técnica de balanza electrónica	93
Cuadro 16. Congelador primario	94
Cuadro 17. Cuarto de refrigeración	95

LISTA DE TABLAS

	Pags.
Tabla 1. Estructura de Costos	27
Tabla 2. Resumen de los principales aspectos del proyectos	28
Tabla 3. PIB por año en Colombia	34
Tabla 4. Proyección del PIB	36
Tabla 5. Índices de precios al consumidor en los últimos 5 años	42
Tabla 6. IPP en los últimos 5 años	45
Tabla 7. Proyección del IPP	46
Tabla 8. Comportamiento del IPC_IPP	47
Tabla 9. Nivel de desempleo	48
Tabla 10. Carga de impuestos en el país objeto	48
Tabla 11. Datos poblacionales	60
Tabla 12. Valor del mercado potencial	76
Tabla 13. Valor del mercado objetivo	77
Tabla 14. Participación esperada	77
Tabla 15. Canales de Comercialización	80
Tabla 16. Escala Salarial	83
Tabla 17. Inversión Requerida	101
Tabla 18. Valoración del margen contributivo unitario	103
Tabla 19. Participación en ventas nacionales	103
Tabla 20. Depreciación	104

Tabla 21. Estructura de costos año 1	104
Tabla 22. Costos fijos	105
Tabla 23. Costos Variables	106
Tabla 24. Punto de equilibrio	106
Tabla 25. Alcance del PE	106
Tabla 26. Pronóstico de ventas en unidades	107
Tabla 27. Estado De Resultados Proyectado	108
Tabla 28. Flujo de caja	109
Tabla 29. VPN	110
Tabla 30. TIR	110

LISTA DE FIGURAS

	Pags.
Figura 1. Análisis del PIB	33
Figura 2. Tasa de crecimiento real del PIB	33
Figura 3. PIB per cápita	40
Figura 4. Variación del IPC	42
Figura 5. Influencia del IPC en el mercado nacional en los últimos cinco años	43
Figura 6. Tasa de crecimiento	61
Figura 7. La mezcla de mercadeo (Marketing Mix)	69
Figura 8. Esquema Organizacional	85
Figura 9. Mora	91
Figura 10. Fresa	91
Figura 11. Uchuva	92
Figura 12. Empaques dentro y fuera del almacén de las frutas como la mora fresa y uchuva	92
Figura 13. Balanza electrónica	94
Figura 14. Cuarto de congelación primario	95
Figura 15. Cuarto de refrigeración	95
Figura 16. Distribución de la planta de producción	96
Figura 17. Proceso de clasificación y refrigeración	97
Figura 18. Proceso de congelación	97
Figura 19. Proceso de unificación	98
Figura 20. Proceso de empaque y embalaje	98

Figura 21. Proceso de comercialización	99
Figura 22. Proceso de almacenaje en autoservicio	99
Figura 23. Preguta N° 2	119
Figura 24. pregunta N° 3	119
Figura 25. Pregunta N°4	120
Figura 26. Pregunta N° 5	120
Figura 27. Pregunta 6	120
Figura 28. Pregunta N° 7	121
Figura 29. Pregunta N° 8	121
Figura 30. Pregunta N° 9	122
Figura 31. Pregunta N° 10	122

LISTA DE ANEXOS

	Pags.
Anexo A. investigación de mercados	115
Anexo B. Encuesta de satisfacción & Focus Goup	119

RESUMEN

El siguiente trabajo contiene el Estudio De Viabilidad Para La Creacion De Una Nueva Unidad De Negocio Dedicada A La Comercializacio De Fruta Congelada Y Clasificada A Granel (Mora, Fresa Y Uchuva) Ubicada En Cali, la comercializadora de fruta congelada a granel que apoyara las labores obtenidas de algunos agricultores del departamento de Cundinamarca y Valle del Cauca, así mismo, se permite establecer la inversión requerida, pasando por las fuentes de financiación, estructurando cada una de las áreas funcionales de la empresa y terminando con las proyecciones financieras que determinan la viabilidad financiera del proyecto.

PALABRAS CLAVES

Frutas, Mora Fresa, Uchuva, Refrigeración, Natural, Unificación, Comercialización

INTRODUCCION

Fomentar empresa es uno de los principales objetivos de los futuros profesionales, quienes en búsqueda del desarrollo económico de una región, país o una comunidad, logran a su vez alcanzar el mayor crecimiento personal, productivo y social, mejorando no solo su calidad de vida, sino de todos aquellos que hacen parte de este proceso.

La firma FJC REFRIGERADOS EU como se denominará la empresa a crear, es el fruto del estudio de viabilidad de la comercialización de fruta congelada a granel como: fresa, mora y uchuva. Es importante mencionar que este proyecto surge como idea desde el seno de la familia Jaramillo, quien cuenta con la experiencia de más de 3 Años en el sector agrícola, adicional a ello posee la infraestructura y el conocimiento en los procesos de comercialización, se piensa que esta alternativa de unidad de negocio favorecerá, no solo a la familia Jaramillo, al emprendedor, sino a sus seguidores.

El trabajo contiene todos los elementos que conforman un estudio de factibilidad, permitiendo con este dar la estructura organizacional, resaltar los aspectos técnicos, administrativos, de mercadeo y financiero. Se examinaron en detalle las implicaciones del proyecto como la competencia, la estructura de costos, el análisis del producto y sus respectivas estrategias, ventas, pudiendo concluir que el proyecto es viable.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Estudio de viabilidad para la creación de una nueva unidad de negocio dedicada a la comercialización de fruta congelada y clasificada a granel (mora, fresa y uchuva) ubicada en Cali.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el estudio de mercados que permita identificar el mercado potencial, objetivo y específico a penetrar.
- Efectuar el estudio técnico y operativo.
- Formalizar el estudio jurídico y administrativo para la empresa a crear.
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto mediante VPN, TIR, margen de contribución, punto de equilibrio. Además de hacer las proyecciones financieras del Estado de Resultados y el flujo de caja libre.

2. JUSTIFICACIÓN

Consciente de la necesidad que tiene el país, con relación a la creación de nuevas unidades de negocio, que sean capaces de dar dinámica económica, y adicionalmente la oportunidad que presenta el hecho que el señor Francisco Jaramillo empezó su proceso de producción y comercialización en 2.005, con un esmerado trabajo por parte de sus propietarios, la cual ha sido sinónimo de sostenimiento económico, unión familiar y crecimiento productivo en el último año. Se presenta este proyecto, ya que está presente el hecho de la comercialización.

Desde el punto de vista académico se desarrolló este estudio por considerar que puede ser una oportunidad de generación de empleo y medio de aplicar todos los conocimientos, que se han adquirido a lo largo de la carrera, al igual que es la oportunidad de apoyar el desarrollo del agro colombiano hacia la construcción de argumentos valederos en la teoría, que posteriormente se podrán aplicar en la realidad

- **Elementos de justificación.** Este proyecto tendrá incidencia desde la parte social, ambiental y económico.

- **Impacto social.** El estudio de viabilidad desde el punto de vista de la generación de una nueva unidad de negocio, en este caso la comercialización de fruta congelada a granel, da como resultados esperados a corto y mediano plazo la generación de nuevas fuentes de empleo, lo cual sin duda dinamiza la economía y la confianza en una de las regiones productoras de frutas tropicales mas prosperas del país; a lo largo de la historia los departamentos de Cundinamarca, Valle del Cauca y Antioquia, que han tenido bajo su labor la producción, recolección y comercialización de productos agrícolas.

El producto es clasificado como fruta de óptima calidad, buscando la mejor opción para el consumidor final, eliminando los residuos y los productos malos y su proceso para consumirlo.

Por medio de la nueva unidad de negocio, se espera generar de 4 a 8 nuevas fuentes de empleo, contribuyendo de algún modo con el desarrollo económico de la región.

- **Impacto económico.** Mediante la generación de impuestos regionales, departamentales y nacionales se favorece el estado y por ende la sociedad toda;

al igual que se espera la generación de beneficios económicos para los integrantes de la nueva unidad de negocio.

- **Impacto cultural.** La creación de una unidad de negocio denominada FJC REFRIGERADOS en la ciudad de Cali principalmente, que apoye y gestione recursos para el establecimiento de los canales de comercialización más eficientes desde el punto de vista económico, social y ambiental, basados en productos con un alto potencial de demanda establecido y factibles de implementar bajo las condiciones agroecológicas de la región, constituye una estrategia para promover el desarrollo mediante la articulación interinstitucional y el compromiso real de las comunidades, organizadas.

El fortalecimiento de la capacidad de gestión de los campesinos y el flujo de información tecnológica que prevé el proyecto, apunta a consolidar sistemas de comercialización y consumo que sean competitivos y ambientalmente sanos en lo que a producción y comercialización se refiere. La generación de empleo bien remunerado en la ciudad constituye una estrategia que apunta a reducir la enorme tensión social que se presenta en la actualidad. La cultura social de los pobladores de la ciudad de Cali y sus allegados ha conllevado a fortalecer los modelos de integración entre los diferentes actores del proceso productivo lo que ha permitido el desarrollo de actividades de capacitación, asistencia técnica especializada, comercialización y modernización productiva.

- **Impacto ambiental y responsabilidad social.** No se presenta problemas directos, pues estamos hablando de productos agrícolas naturales no procesados.

3. METODOLOGIA

El estudio se desarrolló bajo un estudio exploratorio aplicado para la recolección de la información; de la misma manera, se perfeccionaron un conjunto de estrategias que pretenden dar inicio a las labores de la nueva unidad de negocio considerando su viabilidad, apoyados por un programa estructurado y sistemático a través de la metodología de los profesores Ramírez & Cajigas, la cual está integrada por un software o aplicativo electrónico, cuyo propósito principal es respaldar e impulsar la realización de los estudios de viabilidad empresarial.

El análisis de factibilidad empresarial, contiene la investigación de cada uno de los factores que se tienen en cuenta para el estudio de viabilidad en los cuales el emprendedor puede conocer sus fortalezas y debilidades, así como también establecer las amenazas y oportunidades que se encuentran en el entorno, pues parte del trabajo también consistió en realizar una investigación exploratoria, análisis de fuentes secundarias y en establecer la relación con todas las personas, entidades y empresas que hacen parte del sector productivo en el cual se está desarrollando el proyecto.

- **Herramientas utilizadas**

- ☐ Realización de la investigación a nivel exploratorio, se pudo realizar pronósticos que ayudaran en la toma de decisiones, determinación de los factores y comportamientos del mercado, de la misma manera este tipo de investigación, permitió medir el nivel de confiabilidad y validez, como resultado de la investigación.

- ☐ De acuerdo a un focus group se realizó un sondeo de 15 personas entre ellos hombre y mujeres para determinar su opinión orientada a determinar la aceptabilidad del producto.

- ☐ Y por último se hicieron consultas bibliográficas en las diferentes revistas, libros publicaciones y páginas especializadas

4. LA IDEA DE NEGOCIO Y SUS BASES

4.1 IDEA O PROYECTO EMPRENDEDOR

El estudio estuvo encaminado a determinar la viabilidad de formar una comercializadora de fruta congelada a granel que apoyara las labores obtenidas de algunos agricultores del departamento de Cundinamarca y Valle del Cauca en la que se encuentra la Familia Jaramillo; una empresa de carácter familiar que se convierte en un aliciente para apoyar esta actividad que representa el sustento de vida para cada uno de ellos, sino también en la tradición de un producto totalmente colombiano que hoy brinda la posibilidad de crear una nueva unidad de negocio a través de las diferentes herramientas de asociatividad, y direccionamiento estratégico.

4.2 TITULO DEL PROYECTO

Estudio de viabilidad para la creación de una nueva unidad de negocio dedicada a la comercialización de frutas congeladas a granel (mora, fresa y uchuva) ubicada en Cali.

4.3 EQUIPO EMPRENDEDOR

Cuadro 1. Equipo emprendedor

Nombre completo y cédula	Profesión o destreza	Años de experiencia	Función en la empresa
ALEJANDRO JARAMILLO MEJIA	MERCADEO Y COBRANZA EN COMERCIALIZADORA LUZ HELENA MEJIA EU	6 AÑOS Y MEDIO	COORDINAR DESPACHOS, DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO Y RECOLECTAR LOS DIFERENTES PAGOS A REALIZAR.

Cuadro 1. Continuación

Nombre completo y cédula	Profesión o destreza	Años de experiencia	Función en la empresa
FRANCISCO JARAMILLO CORREA	GERENTE GENERAL COMERCIALIZADORA LUZ HELENA MEJIA EU	3 AÑOS	MANEJO DE PRODUCCION, CARTERA Y JUNTA DIRECTIVA

4.4 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Aprovechando la oportunidad que brinda el señor Francisco Jaramillo Correa, quien cuenta con la experiencia de más de 3 Años en el sector agrícola, y considerando que tienen toda la infraestructura y el conocimiento en los procesos de producción, recolección y comercialización, se piensa que esta alternativa de unidad de negocio favorecerá, no solo a FJC REFRIGERADOS, al emprendedor, sino a la comunidad toda. Así mismo, es importante destacar que el será su principal proveedor por poseer ciertos cultivos con convenios de crecimiento.

Sustentado en lo anterior es conveniente desarrollar un plan de negocio que permita darle la estructura organizacional, tanto en los aspectos técnicos, administrativos, de mercadeo, y financiero. El emprendedor buscara utilizar los diferentes canales de comercialización y distribución de la fruta, pues se tiene asegurada la calidad y el exigente proceso de clasificación que ha venido manejando por mucho tiempo el señor Francisco Jaramillo Correa.

La oportunidad de negocio refleja la falta de un canal de distribución adecuado y eficiente para la recolección y comercialización de fruta congelada a granel como mora de castilla, uchuva y fresa de 2 da (tamaño de fruta) clasificada específicamente, refrigerada, seleccionada, congelada, destroncada una a una y alguna despitonada sacándole las impurezas restantes.

Será una compañía ubicada en la ciudad de Cali, más específicamente en el barrio Cábmulos donde se encuentra la Comercializadora Luz Helena Mejía EU, es ahí donde se encuentra el centro de producción de grandes cantidades de la fruta, lo que facilitara la gestión geográficamente, apoyando la comercialización de quienes serán los mayores proveedores bajo la marca FJC REFRIGERADOS.

De la misma manera es beneficioso realizar una cadena de aprovisionamiento entre las fincas productoras, buscando las herramientas necesarias para que esta última cuente con un direccionamiento administrativo, mercadotécnico, financiero y legal, aumentando las posibilidades de abrirse a nuevos mercados y de seguir construyendo una compañía más competitiva en el mercado nacional.

Transporte congelado con carros adecuados con, termo King y furgón en fibra de vidrio para evitar gérmenes, y transportar el producto desde los cultivos hasta la bodega de proceso e igual forma para su entrega final a los almacenes de cadena o canal institucional.

Otro de los retos a los cuales se enfrentaría la compañía FJC REFRIGERADOS, es la falta de herramientas adecuadas a nivel nacional para darse a conocer; el citado posicionamiento en el mercado nacional; un importante factor a la hora de incrementar los volúmenes de ventas si se logra mejorar la cadena productiva, sin embargo se podrían plantear las estrategias y el plan de acción a largo y mediano plazo. Es así, como se debe considerar la cantidad de competidores locales y nacionales que hay en este momento innovando en el mercado y que cuentan con tradición y posicionamiento (FRUGONSA S.A.), La cual es la única competencia directa ya que el resto son pulpas como lo son. CANOE, PULPIFRUTA, FRUTIHLEN, LA 14, PANA.

La creación de empresas como opción de vida va mucho más allá de la elaboración del Plan de Negocios

Ocios, de la búsqueda de financiación, de contactar amigos o conocidos para que “acompañen” en la aventura, de la realización de un acto sentido de apertura y de la pronunciación en el de un discurso sensiblero de agradecimiento a todos aquellos que colaboraron con tan “noble” causa.

4.5 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Fruta a granel de muy buena calidad en tamaño favorecido de 3 a 4 cm en el caso de la mora y la fresa de equivalente a los tamaños establecidos como segunda o tercera el cual es un producto apto para jugos o helados y 3ra en tamaño. En cuanto a la uchuva se va de acuerdo a la variedad.

Cuyas diferencias son variables dependiendo su tamaño sea bien de 2 y 3 como en el caso de la fresa y la mora el cual está el fresón, fresa de primera, de segunda y de tercera para helados o jugos que es la que trituran para la pulpa.

4.6 MERCADO BASE

Cuadro 2. Mercado base.

Año 1	País: COLOMBIA	Ciudades: CALI
Año 2	País: COLOMBIA	Ciudades: PALMIRA YUMBO JAMUNDI

4.7 ESTRUCTURA DE COSTOS DEL PROYECTO

Tabla 1. Estructura de Costos.

ESTRUCTURA DE COSTOS AÑO 1							
Portafolio de productos (1)	Cvu (2)	Mcu % (3)	Pvu (4)	Mcu \$ (5)=(4)-(2)	Partic. Venta % (6)	Mcupp (7)=(5)*(6)	
MORA	\$ 2.900	35%	\$ 4.500	\$ 1.600	74%	\$	1.184
FRESA	\$ 2.153	52%	\$ 4.500	\$ 2.347	25%	\$	587
UCHUVA	\$ 2.210	45%	\$ 4.018	\$ 1.808	1%	\$	18
TOTAL						\$	1.789

4.8 PRINCIPALES ASPECTOS DEL PROYECTO

Tabla 2. Resumen de los principales aspectos del proyectos.

Cantidad de competidores directos	2
Estabilidad política social del país para invertir	Positivo
Unidades a producir con la capacidad instalada inicial. X	64800 kilos
Unidades mensuales a producir X	6080 kilos
Inversión total requerida	\$ 101,348.286
Acceso a crédito (factible o no)	Factible
La TMRR se considera.	26 %
Valor del mercado potencial	\$8.461.636.364
Valor del mercado objetivo	\$ 70.601.818
Valor de la participación en el mercado año 1	\$ 27.345.545
Valor costo fijo mensual año 1	\$ 6.317,159
EI VPN	\$ 7,690,334
La TIR	33,5 %

- **Valor Del Mercado Potencial Mensual:** \$ 8.461.636.364. Cuyas unidades en kilos representan 1.890.000
- **Valor del mercado objetivo mensual:** \$ 70.601.818 Cuyas unidades en kilos representan 15.700
- **Participacion Esperada Mensual:** \$ 27.345.545 Cuyas unidades en kilos representan 6080 mensuales

5. MARCO TEORICO

El estudio de viabilidad se desarrollo bajo un estudio exploratorio aplicado para la recolección de la información; de la misma manera se perfeccionaron un conjunto de estrategias que pretenden dar inicio a las labores de la nueva unidad de negocio, apoyados por un programa estructurado y sistemático a través de la metodología de los profesores Ramírez & Cajigas la cual está integrada por un software o aplicativo electrónico, cuyo propósito principal es respaldar e impulsar la realización de los estudios de viabilidad empresarial.

El análisis de factibilidad empresarial, contiene la investigación de cada uno de los factores que se tienen en cuenta para el estudio de viabilidad en los cuales los emprendedores pueden conocer sus fortalezas y debilidades, así como también la consecución de amenazas y oportunidades que se encuentran en el entorno, pues parte del trabajo también consiste en realizar una investigación exploratoria, análisis de fuentes secundarias y una continua relación con todas las personas, entidades y empresas que hacen parte del sector productivo en el cual se está desarrollando el proyecto.

Desde la publicación de La Riqueza de las Naciones en 1776 por parte de Adam Smith, es conocido que el bienestar de las gentes en los distintos países se debe antes que a la benevolencia de los gobernantes, a su propia capacidad de forjar riqueza mediante la operación de empresas tan fuertes y sólidas como abundantes. Ha sido la resistencia a ese principio y a la individualidad egoísta que encierra, lo que ha hecho trasegar a las naciones por los caminos de pobreza y miseria harto conocidos y sufridos en el mundo, a nombre de posiciones idealistas de espaldas a la realidad de los pueblos necesitados, quienes resuelven mejor y más rápido sus necesidades, hoy es más claro, en presencia de empresas altamente productivas y competitivas*. (Ramírez & Cajigas, 2004)¹

En la búsqueda de tales organizaciones, sobre nuevas inversiones totales o parciales, con nuevos o experimentados emprendedores como protagonistas, se aborda una serie de elementos teóricos respaldados por evidencia empírica, encargados de cimentar el andamiaje técnico a entregar en las secciones segunda y tercera del texto, para orientar sobre cómo hacer el estudio de factibilidad de un proyecto de inversión por espíritus emprendedores.

* El concepto productividad se empleará en el texto en el sentido clásico de producir más con iguales o menores factores productivos y el concepto competitividad se usará en el sentido de Portero, de elaborar bienes y servicios tangibles o intangibles con una cualidad tal (valor agregado o diferenciación que lo hace superior a la competencia) que permita a los compradores recibir más satisfacción de uso aunque paguen un mayor precio.

¹ RAMÍREZ, Elbar y CAJIGAS R, Margot. Proyectos de inversión competitivos formulación y evaluación de proyectos de inversión con visión emprendedora estratégica. Palmira: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ingeniería y Administración, 2004. p. 28

El espíritu empresarial o emprendedor individualista se fortaleció cuando Mijaíl Gorbachov², emprendió el proceso de revisión y recomposición de la estructura socioeconómica de la entonces Unión Soviética y se desencadenaron los procesos históricos conocidos bajo el rotulo simbólico de “la caída del muro” de Berlín, que a la postre cambiaría la visión de un mundo hasta entonces en transe de guerra bipolar (Estados Unidos-Unión Soviética), por un mundo fundamentado en la democracia y las sociedades con economías de libre mercado. Se decretó así, casi de repente, sin que nadie lo vaticinara, el triunfo de la economía de mercado sobre la economía planificada propuesta por socialistas y comunistas. Fue entonces cuando Francis Fukuyama³ le recordó al mundo la sentencia de Hegel, según la cual, la historia había terminado cuando se invento la democracia con libre mercado. En tal escenario mundial, las naciones organizadas hicieron reformas estructurales en lo político, social y económico, replanteando el papel del Estado y de los ciudadanos y la forma como habrían de relacionarse estos dos agentes. La conclusión exacta surgida de ese replanteamiento fue que el Estado ya no estaría para beneficiar a los ciudadanos. “Había muerto el Estado benefactor y con esa muerte agonizaba un elemento sustentador de la vida ciudadana en economías latinoamericanas: el empleo a término indefinido sustentado en fuertes garantías al trabajador”⁴

Esa nueva realidad mundial, donde el Estado orientado por el gobierno de turno es un simple organizador, garante de derechos y obligaciones de los ciudadanos, quienes ahora son dimensionados como agentes económicos obligados a ser productivos para ellos mismos desde su propia individualidad, ha hecho surgir el espíritu emprendedor, hacedor de empresas, como respuesta al empleo frágil de horas, días, semanas o a lo más de meses, incapaz de permitir a las personas hacer y desarrollar un plan de vida de largo plazo, como el implicado en comprar una casa a pagar en 10, 15 o 20 años.

Efectivamente, los asalariados ya no esperan un Estado benefactor, las revoluciones reivindicadoras de los más pobres fueron simple espejismo y por ello no están en el menú de opciones, donde el auto rescate de ese frágil empleo o del total desempleo lo ven en una posibilidad realizable por ellos mismos: la creación de empresa propia. Allí está el espíritu empresarial para vencer al desempleo.

² GORVACHOV, Mijaíl. Perestroika. Bogota: Editorial Oveja Negra, 1988. p.65

³ FUKUYAMA, Francis. El Fin de la Historia y el Último Hombre. Colombia: Editorial Planeta, 1994. p. 120

⁴ CARDENAS, Mauricio. El Crecimiento Económico en América latina. Bogota: T: M Editores. Fe desarrolló, 1996. p. 46

5.1 IMPACTO DEL ENTORNO GENERAL

Colombia en los años 2005 y 2006, presento una posición favorable en el ámbito empresarial, posicionando al país como uno de los de mayor potencial de desarrollo e inversión a nivel mundial. Y dentro de este desarrollo empresarial, la economía tuvo un crecimiento evidente, teniendo en cuenta que el PIB creció 6.8%, respecto al año 2005 y 4.4% promedio anual, durante el periodo comprendido entre los años 2002 y 2006. Es importante mencionar que la crisis mundial hace que los indicadores de crecimiento que se tenían cambien de rumbo, tal es el caso puntual donde para el año 2009 se espera un crecimiento del 25 % , pero sin duda la mejor forma de salir de las crisis es crear alternativas que permitan dinamizar la economía, y sin duda la creación de una nueva empresa trae como resultado dinámica. De otro lado vale la pena resaltar el buen desempeño de los niveles de inversión, los cuales alcanzaron un crecimiento de 26.9%, respecto al 2005, equivalentes a una participación del 25% del PIB durante el 2006. Por lo tanto el Valle del Cauca es hoy el segundo productor de frutas en Colombia, pero fácilmente podría ser el primero, ya que cuenta con condiciones de clima, suelo, infraestructura, ubicación geográfica y recurso humano, que se han desaprovechado durante años.

El Plan, desarrollado comprende dos etapas: una que inició en el primer semestre del 2008 y se extiende a cinco años, y otra de mediano plazo, que finalizaría en el 2018. Con la estrategia se busca que la producción de frutas aumente en 13.320 hectáreas en un tiempo de diez años. De ser así, el Valle pasaría de tener 27.641 hectáreas en cultivos frutícolas, a tener cerca de 40.000 hectáreas, distribuidas entre las zonas de ladera y el área plana del departamento.

En una primera fase, contemplada a cinco años, los cultivos se extenderían a 34.000 hectáreas, con una producción de 220.800 toneladas. Y al finalizar los diez años la meta es llegar a 441.600 toneladas por año. De acuerdo con **Francisco Lourido, presidente de la Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle**, “el departamento es el más eficiente en la producción de frutas.

Según las cifras que maneja el Consejo Departamental de Estadística del Valle del Cauca, el Valle produce hoy 33 especies de frutales, de las cuales nueve son especies exóticas. En el año 2004 la región produjo 301.015 toneladas, el 10% del total nacional, que le representaron ingresos por \$157.747 millones.

¿Qué cultivar?: De acuerdo con el Plan Frutícola que se presentará mañana, el Valle y el norte del Cauca pueden especializarse en la siembra de maracuyá, mandarina, aguacate, guanábana, guayaba, chontaduro, borojó, pitaya, papaya, mora, lulo, tomate de árbol, granadilla, uchuva, fresa y curuba.

De hecho, ya existen experiencias exitosas en producción frutícola en 17 municipios del sur del Valle y norte del Cauca, bajo modelos asociativos promovidos por organizaciones como Valle paz. "El Valle es una tierra de frutales. Lo que hay que hacer es organizar núcleos productivos y lograr que cada microrregión se especialice en determinados cultivos, para lograr economías de escala que nos hagan competitivos en los mercados externos", manifestó Lourido.

Se estima que el costo del Plan Frutícola es de \$14 millones por hectárea, que serían asumidos por los agricultores, una vez sus cultivos empiecen a dar frutos.

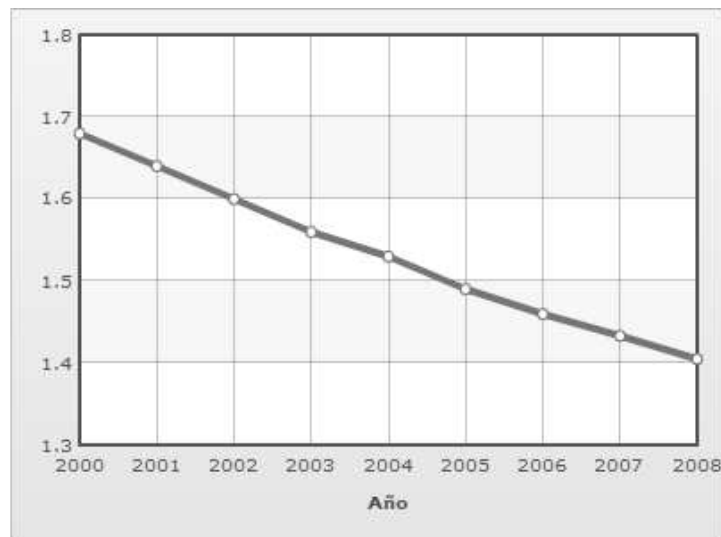
¿Y la plata? : Treinta millones de euros son gestionados por la Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle para desarrollar el Plan Frutícola. Éstos serían entregados por la Unión Europea a Infi valle, en un crédito avalado por la Gobernación. Los dineros serán distribuidos en créditos para los agricultores, cuyos montos dependerían del cultivo a desarrollar. Los préstamos tendrían una tasa de DTF, un período de gracia de cinco años y un plazo de 15 años. En sus propias palabras "El Valle tiene una ventaja grande y es que hemos logrado desarrollar investigación para la agricultura en centros como el Ciat y Corpoica, que mejoran el trabajo del campo", "El futuro de la fruticultura está enfocado hacia la articulación de cadenas productivas que nos garanticen la venta del producto". Francisco lourido, Presidente de SAG

Cifras de 1,3 hectáreas es el área mínima rentable para cultivos de aguacate en el Valle, generando por lo menos dos salarios mínimos/mes. Y 1.980 empleos, directos e indirectos, se generarían en la región en cinco años con cultivos de lima Tahití. Con 90% de la producción de papaya es consumida por el mercado interno en fresco. El 10% restante va para la industria. Y el 20% de la producción de lulo que se genera en el país se vende procesada a los mercados internacionales lo cual 11 millones 421 mil pesos es el aporte de la producción de guanábana al PIB agrícola del Valle del Cauca. Ya que 500 empleos directos generarían los nuevos cultivos de maracuyá que se desarrollarían en el Valle en los próximos cinco años. Y 5 mil millones de pesos aportarían al PIB del Valle los cultivos de granadilla en los próximos cinco años, según el Plan.⁵

⁵ CUERVO PLAZAS, Zulma Lucía. El Valle quiere ser despensa de frutas Fuente [en línea]. Santiago de Cali: Diario El País, 2007 [consultado el 15 de agosto de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.elpais.com.co/paisonline/notas/Diciembre202007/Reg01.html>

5.2 INFLUENCIA DEL ENTORNO ECONOMICO

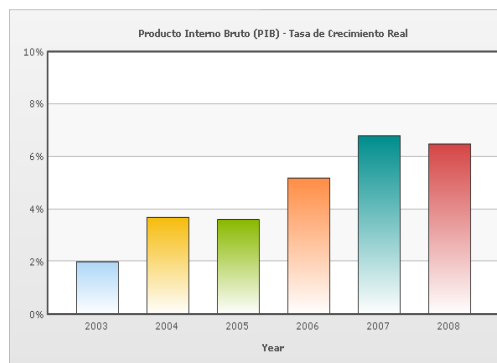
Figura 1. Análisis del PIB.



Fuente: analisis del PIB en Colombia [en línea]. SI: Indexmundi, 2009 [consultado 15 de agosto de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=24&c=tw&l=es>

Figura 2. Tasa de crecimiento real del PIB.

Bruto (PIB) - Tasa de Crecimiento Real: 6,5% (2007 est.)



Fuente: Tasa de crecimiento real del PIB [en línea]. SI: Indexmundi, 2009 [consultado 15 de agosto de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=24&c=tw&l=es>

Tabla 3. PIB por año en Colombia.

PIB(producto interno bruto en Colombia por año)	VALOR EN CIFRAS
2003	\$228.516.603 millones de pesos
2004	\$257.746.373 millones de pesos
2005	\$280.000.000 millones de pesos
2006	\$340.000.000 millones de pesos
2007	\$370.400.000 millones de pesos
2008	\$416.450.000 millones de pesos

Fuente: PIB por año en Colombia [en línea]. SI: Indexmundi, 2009 [consultado 15 de agosto de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=24&c=tw&l=es>

De acuerdo con el Informe de Cuentas Nacionales publicado por el DANE para el primer trimestre de 2008 el PIB total de la economía creció 4,1%, cifra que se encuentra 4,97 puntos por debajo de la registrada en primer trimestre de 2007 (9,07%). Por su parte el sector agropecuario, silvicultura caza y pesca presentó un crecimiento de 3,83% anual.

Lo cual dentro del PIB Agropecuario se encuentran las frutas tales como la fresa, mora que son altamente nutritivas ya que poseen altos nutrientes destacándose en un 1.99 % del mercado total. Por otro lado hortalizas (4,69%), plátano (2,29%), cacao (24,86%), maíz (5,20) y palma de aceite (2,15%). Sin embargo, este comportamiento se afectó por la caída en la producción de flores (-9,12%) por efecto de la revaluación del peso y papa (-10,95%) por un efecto cíclico del precio que se recuperará con las cosechas del segundo semestre del año.

5.2.1 Situación actual de Colombia frente a la actual crisis financiera. Se trata de un efecto dominó que ha implicado a prácticamente todas las economías, incluidos socios importantes de Colombia. Ya la alarma no es por Estados Unidos: es por el mundo entero. Cada punto en que caiga la economía mundial significará

1,4 puntos menos de crecimiento en Colombia, según calculan investigadores del Banco de la República. Pero no es una simple suposición, pues ya están en crisis Japón, España, Francia, Inglaterra y el resto de Europa. Y falta ver qué pasa en Estados Unidos cuando ya no esté el efecto de los cheques que el Gobierno les entregó a los hogares en el primer semestre, y las familias, que ya no tienen préstamos tan fáciles, pasen a tener que pagar esas deudas. A esta situación se suman las caídas que registran varios indicadores como las ventas minoristas, el consumo y la producción industrial. Así las cosas, la expectativa por el resultado del segundo trimestre que se conocerá en la última semana de septiembre son más grandes. Lo que se pensaba a comienzos del año, y hasta hace poco, de que los países emergentes como Colombia estaban blindados y no los afectaría la situación de Estados Unidos y que iban a registrar un desempeño muy diferente al de los países desarrollados, ha empezado a quedar desvirtuado. Colombia sí es vulnerable, y lo es por varias vías: por la reducción de los precios de las materias primas; por las altas tasas de interés, tanto internas como del resto del mundo y por el comercio exterior. Como ya se ha dicho, las exportaciones tradicionales colombianas representan el 55 por ciento de las ventas totales del país, y ahí es donde están las materias primas como petróleo, níquel, oro y carbón, entre otros, cuyos precios están cayendo, y que a la larga son los responsables del crecimiento de las ventas al exterior. A decir del analista de Stamford, Bolsa & Banca, Álvaro Camargo, este hecho hace que Colombia sea más vulnerable y se pierde una contribución importante por esta vía, a lo cual se suma que el dólar se fortalece nuevamente, lo que estima, no dará vuelta atrás. "Los capitales extranjeros van a llegar pero no como hasta ahora, lo van a hacer en una forma más moderada", señaló. Igualmente, estima que la reducción del empleo, tanto en España como en Estados Unidos, que según estudios son los principales destinos de los colombianos que se van en busca de trabajo, afectará el envío de remesas. Por otro lado, hoy el común denominador en el mundo es que el consumo y la demanda están cayendo y los socios comerciales de Colombia reducen sus compras. Es más, la tasa de desempleo en Estados Unidos aumentó y analistas estiman que si bien los cheques que entregó ese Gobierno sirvieron para mejorar las cifras en el primer semestre, en el segundo no habrá tales recursos, a lo que se suma que los estadounidenses están pagando préstamos, se restringe el crédito actual y en resumidas cuentas, no hay plata para gastar. Para Felipe Campos, de Alianza Valores, lo que está ocurriendo hoy es la suma de varias cosas que se dieron por unos cinco años y que han estallado y se convierten en un efecto dominó, que lógicamente le pega a Colombia. Japón es una de ellas. Campos señala que en el momento en que entró en recesión, bajó sus tasas al cero por ciento y todos iban por créditos allá para invertir en otras naciones. Hace un año las empezó a subir nuevamente, y las tasas del resto del mundo están en los picos más altos, del 4 por ciento, al igual que en Colombia que están en el 10 por ciento.

5.2.2 PIB proyectado para los próximos cinco años crecimiento

Tabla 4. Proyección del PIB.

PIB 2009	4.4%
PIB 2010	4.2%
PIB 2011	4.0%
PIB 2012	3.7%
PIB 2013	4.5%

Fuente: Proyección del PIB en Colombia [en línea]. SI: Indexmundi, 2009 [consultado 15 de agosto de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=24&c=tw&l=es>

5.2.3 Influencia del PIB de los próximos cinco años en el proyecto. La realidad es que, en este momento Colombia se encuentra en escenario de incertidumbre ya que la actual crisis financiera nivel mundial ha afectado hasta los más grandes bancos del mundo. En ese sentido el gobierno debe diseñar planes estratégicos que le permitan acceder a nuevos mercados desde el uso fundamentado de políticas monetarias y económicas que continúen con las proyecciones optimistas del crecimiento de la economía de los involucrados en el proyecto.

Lo que hasta hace unos pocos meses eran proyecciones positivas para el país por parte de los analistas, hoy ya tienden a cambiar y a materializarse, en algunos casos con mayor intensidad como la recesión de la economía de Estados Unidos o las difíciles relaciones con Venezuela, que pasan por lo comercial.

De igual manera, los precios de productos, como los alimentos y el petróleo, iniciaron una cadena de presión sobre las economías del mundo, en donde las metas de inflación proyectadas para 2008 fueron cumplidas por unos pocos ante la volatilidad de las cotizaciones internacionales.

Según Mauricio Cárdenas, director de Fe desarrolló, explicó que la proyección de los dos escenarios posibles para la economía muestra una realidad internacional a la cual Colombia responde en un entorno competitivo.

- **Escenario negativo.** Cuando nada sale viene el analista económico resalta cómo el país depende en estos momentos más que nunca de la confianza de sus actores económicos, los consumidores y su aparato productivo. Si la confianza se deteriora, inversión y consumo se desaceleran, siendo éste el primer golpe para el desarrollo de los negocios.

Como segundo elemento negativo que se podría dar, en el peor de los escenarios, es una contracción en el mercado de capitales y la inversión extranjera directa caería en un 4 por ciento del PIB y las calificaciones de riesgo del país aumentarían.

Las condiciones serían golpeadas aún más si el Banco de la República no alcanza la meta de inflación del 4% para el año y llega a un promedio del 7%, explica Cárdenas sobre el ejercicio prospectivo.

Pero el golpe final del escenario negativo llegaría con la no aprobación del Tratado de Libre Comercio con EU⁶ y apenas se mantienen las preferencias arancelarias del Atpdea. Así mismo, se reduce en un 30% el comercio con Venezuela.

Aunque estos elementos aún se mantienen como posibles hechos, en los factores anteriores indican que sólo hasta esta semana se empezaría a estudiar por parte de EU la ampliación de las preferencias arancelarias hasta 2010, lo que podría empañar el panorama para el TLC. En cuanto a Venezuela, el primer golpe lo empezó a sentir el sector ensamblador nacional con las medidas de restricción. Cárdenas señala que con todo lo anterior el país podría llegar a tener un crecimiento de su economía alrededor de 4,9% para el 2008 y un 4,4% para 2009.

La desaceleración de la economía, que viene a un ritmo del 7% desde el año anterior, seguiría en una aparente “suave caída”, pues el PIB proyectado dentro de ese escenario negativo alcanzaría un 4,2% en 2010, 4,0% en 2011 y 3,7% para 2012.

Por sectores los más afectados serán el agropecuario, el minero y el de servicios, que tendrían crecimientos inferiores al general de la economía. De otra parte, la construcción, la industria y el comercio tendrían comportamientos incluso con varios puntos por encima del PIB.

El economista señaló que en materia de confianza el consumo privado y público se vería fuertemente golpeado con un crecimiento para 2008 de 4,4 y 3,9 % respectivamente, mientras que el PIB es de 4,9%.

En cuanto al comportamiento del comercio internacional se seguiría abriendo la brecha del déficit comercial y, por ende, la balanza de pagos. Mientras las exportaciones crecerían a un 6,1%, las importaciones las superarían con un 8,7 por ciento.

⁶ Estas son las 15 empresas que encabezan el listado de las 1.001 compañías más grandes de Colombia [en línea]. Bogotá: Portafolio, 2008 [consultado 15 de agosto de 2009]. Disponible en internet: http://www.portafolio.com.co/opinion/coyuntura/2008-09-15/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4527350.html

Fe desarrolló advierte que se mantiene elevado el déficit fiscal, lo que reduce el margen de acción de las autoridades económicas para reaccionar a situaciones puntuales de los fenómenos internacionales.

- **Escenario positivo.** Mauricio Cárdenas aclaró que las probabilidades de que las cosas sean positivas también son altas, es así que, si todo van bien y la gente se contagia de ese optimismo, se mantiene la confianza y se preserva el consumo.

La confianza en el país mantiene la Inversión Extranjera Directa, IED, con un promedio del 4,5% del PIB y el Banco de la República alcanza la meta de inflación en un 4,5%, -las cosas empiezan a verse mejor-. En este punto es necesario recordar las declaraciones del ministro de Hacienda, Óscar Iván Zuluaga, que señalan que la IED llegaría en 2008 a más de 8.000 millones de dólares, de los cuales 4.000 estarían invertidos en el sector petrolero.

En el frente cambiario el país podría ver una tasa de cambio que empieza a devaluarse en un 5% en promedio.

Mientras que en las relaciones comerciales con EU se enmarcan dentro del TLC, ratificado por el Congreso de ese país. Y por último las relaciones comerciales con Venezuela no se verían afectadas.

Con todos estos elementos positivos la proyección para Fe desarrolló muestra un crecimiento para 2008 del 5,7% y para 2009 un PIB del 5,1%.

Sea cual sea el escenario, negativo o positivo, en los próximos años se estima una desaceleración del PIB; sin embargo, las mejores condiciones se constituyen en elementos de defensa frente a los factores externos que podrían seguir con una tendencia volátil ante las crecientes demandas de los países emergentes (China e India), concluye del informe de Fe desarrolló. (FUENTE: revista portafolio, 18 octubre de 2008.)

5.3 ANALISIS DE LA ECONOMIA DEL PAIS EXPANSION, DINAMISMO O CRECIMIENTO MODERADO

Gracias al desarrollo de políticas gubernamentales basadas en la seguridad democrática el país ha logrado fortalecer la confianza que tienen los inversionistas extranjeros e internos del país, esto ha hecho que la economía crezca en un porcentaje considerable, sin embargo, muy pocos economistas se han animado a calcular lo que pueda ocurrir en unos cuantos años.

La explicación para tan pocas cábalas en la materia la da Álvaro Moreno, investigador del Observatorio de Macroeconomía de la Universidad Nacional, quien considera que todas las expectativas para hacer prospectos se han roto en el último año y medio, como consecuencia de los cambios que se han presentado en materia de inflación y de la economía internacional.

Por un lado, el incumplimiento por dos años consecutivos (2007 y 2008) de la meta de inflación establecida por el Banco de la República, hacen cada vez menos creíble que en el mediano plazo Colombia pueda llegar a tener un nivel de precios que crezca entre 2 por ciento y 3 por ciento al año, tal como se aspira con el esquema de inflación objetivo.

Así mismo, se dificulta hacer proyecciones cuando los patrones mundiales cambiaron, pues los países ricos se desaceleraron y el crecimiento está ahora en regiones con las que Colombia no tiene suficientes relaciones comerciales, como China e India.

"Además, las proyecciones se distorsionan por temas como las apuestas productivas del país. Si, por ejemplo, lo que se busca es aumentar la palma africana, ésta requiere grandes extensiones de tierra y la consecuencia puede ser un efecto negativo sobre la distribución del ingreso. Otro factor que afecta es el desplazamiento forzado, que hace que más personas se vayan a las ciudades, lo cual afecta el mercado laboral y reduce los salarios

Ni siquiera los Objetivos de Desarrollo del Milenio (que fueron pactados con la ONU y que buscan erradicar o reducir considerablemente la pobreza en el 2015), sirven para vaticinar lo que ocurrirá en 15 años, pues estos son más unas aspiraciones que un compromiso real.

Es complejo porque se requiere además de un cambio cultural, pues no es fácil convencer a los sectores pudientes para que cedan una parte de sus excedentes.

El país tiene el 10% de la biodiversidad; en este momento Colombia además de contar con los mayores recursos hídricos del mundo. Pero ese no es el único título del que disfruta: ocupa, por ejemplo, el primer puesto en número de vertebrados (excepto peces), aves y anfibios, el segundo lugar en peces de agua dulce, el tercero en plantas superiores, reptiles y mariposas y el cuarto puesto en lo que a mamíferos se refiere.

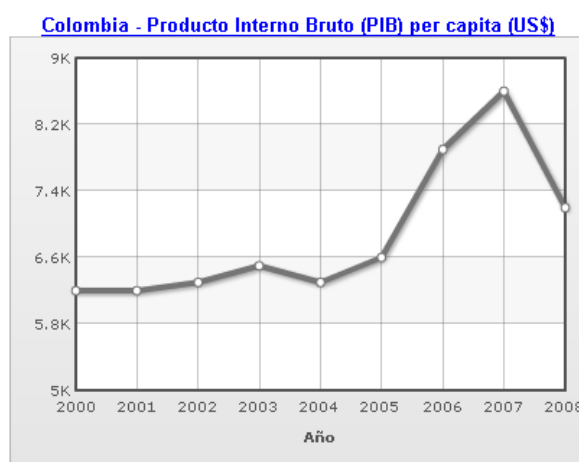
Es quizás la nación más rica en este sentido de toda Suramérica. Por estas razones, se estima que en este campo es en donde está una de las mayores ventajas competitivas del país. De igual manera todos los esfuerzos deben estar orientados en brindarles un potencial para desarrollar proyectos de reforestación de los cultivos de derivados de la madera, obtención de café sustentables lo mismo que de cultivos de palma africana y de **frutas exóticas** como la piña 'golden' y el limón 'Tahití'.

Colombia, así mismo, podría ser un gran productor de medicamentos de origen vegetal. La explotación y producción de recursos minerales también tiene un potencial grande.

Sea cual sea el escenario, negativo o positivo, en los próximos años se estima una desaceleración del PIB; sin embargo, las mejores condiciones se constituyen en elementos de defensa frente a los factores externos que podrían seguir con una tendencia volátil ante las crecientes demandas de los países emergentes (China e India). (Fuente: www.fedesarrollo.com).

5.4. INGRESO PER CAPITA DEL PAIS EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS Y CAPACIDAD DE COMPRA DE LOS POTENCIALES COMPRADORES

Figura 3. PIB per cápita.



Fuente: Colombia-Producto interno bruto (PIB) Per capita(US\$) [en línea] . SI: Index mundi, 2009 [consultado 15 de agosto de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=co&v=67&l=es>

5.4.1 Influencia del PIB per cápita sobre la capacidad de compra de los próximos cinco años. Para Colombia implica un gran esfuerzo, mejorar la cabida de consumo ya que su economía ha perdido la capacidad de crecer a un ritmo apreciable y sostenido durante lapsos largos. Así, para llegar con el PIB per cápita duplicado, y mejoradas las condiciones de vida de los hogares, se debe alcanzar un crecimiento del PIB total del 6,3% anual durante el período 2004-2019, si el incremento demográfico baja al 1, 5% anual. En adición a este incremento de la oferta de origen nacional, se espera que la oferta externa

(importaciones) aumente a una tasa similar, no inferior al 6% anual, dada la apertura comercial.

Para lograr tal crecimiento anual de la oferta interna de bienes y servicios se requiere que la demanda crezca a tasas no vistas en las últimas décadas. Si se supone que la demanda externa (exportaciones) crezca al 8% anual, como resultado de una estrategia responsable y efectiva de inserción inteligente en la economía mundial, en el caso de la demanda interna el rubro de la inversión, o formación bruta de capital, debe aumentar a no menos del 7% anual, con énfasis en infraestructura física y bienes de producción, mientras el gasto de la administración pública podría crecer a sólo el 2% anual, dada la política de restricción del gasto público, sin que ello se traduzca en disminución de los servicios ofrecidos por el Estado.

Si se mantienen estos supuestos, el consumo de los hogares, componente fundamental de la demanda interna pues representa dos tercios de ella, debe incrementarse a no menos del 6,5% anual durante el lapso 2004-2019. Pero en Colombia este consumo más bien ha disminuido, pues en cifras reales per cápita «cayó» 3,7% entre 1995 y 2003, a pesar de que en 2003 creció en más de 2%. Parte de la explicación de esta «caída» se encuentra en la alta concentración del ingreso. Por tanto, lograr que el consumo de los hogares crezca al 6,5% anual durante 15 años es una verdadera proeza. Para pensar en ello se necesita una política estatal activa capaz de hacer que el ingreso disponible de las familias más pobres y de clase media crezca a mayor velocidad que el ingreso promedio, con el fin de que el Gini por ingresos baje del 0,6 en que está hoy a una cifra cercana a 0,4. Tal cambio, debe conducir a un nivel de pobreza no superior al 40% de los hogares y a un incremento más equitativo de la demanda efectiva. La relación del ingreso entre los más ricos y los más pobres debe caer del alto nivel de ahora, a una cifra que oscile entre 15 y 20 veces a 1. Esta política debe contemplar medios para facilitar a las familias pobres una mejor utilización del capital físico que poseen y la valorización de su capital humano. Sólo si se cumplen estas metas, podría pensarse que al final de los quince años los 2,5 millones de hogares que en la actualidad viven en la miseria, según la medición más exigente, hayan pasado a la condición de pobres, o sea, se haya erradicado la miseria, pero el número de hogares en pobreza ascendería de 4,5 millones a 5,6 millones, con un aumento del 24%, pero inferior al aumento total de hogares.

5.5. INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC)

Figura 4. Variación del IPC.

VARIACIÓN AÑO CORRIDO ULTIMOS ONCE AÑOS
A SEPTIEMBRE

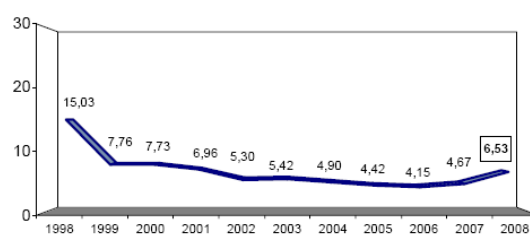
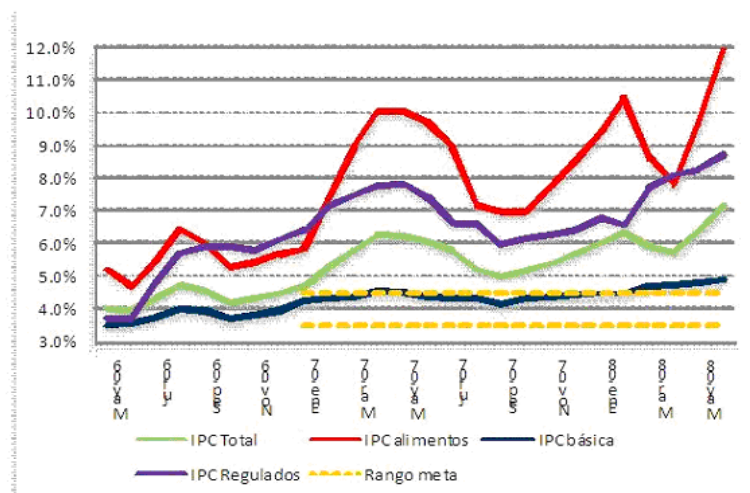


Tabla 5. Índices de precios al consumidor en los últimos 5 años.

IPC 2003	6.49%
IPC 2004	5.50%
IPC 2005	4.85%
IPC 2006	4.48%
IPC 2007	5.69%
IPC 2008	7.57%

Figura 5. Influencia del IPC en el mercado nacional en los últimos cinco años.



Como se puede observar en la grafica anterior el mayor nivel de alza en los precios lo registran los alimentos durante los meses del año 2008.

La inflación en Colombia sigue disparada. El transporte y los alimentos fueron los rubros que más pesaron en el Índice de Precios al Consumidor en julio pasado, que fue del 0,48 por ciento, según el DANE.

El IPC de julio pasado fue superior en 0,31% en comparación con el mismo periodo del año 2007, cuando se ubicó en el 0,17%.

Según el Dane, el IPC entre enero y julio de este año se ubicó en 6,53%, muy por encima de las proyecciones del Banco de la República para este año, que están entre el 3,5 y 4,5%.

Entre agosto del 2007 y julio de este año, la inflación se ubica en un 7,52%. El transporte y las Comunicaciones fue el grupo que más pesó en la inflación de julio pasado con el 0,89%.

Le sigue alimentos, con el 0,74%. Entre los productos que más subieron de precio están los cereales y productos de panadería; hortalizas y legumbres; frutas, lácteos, grasas y huevos.

La ciudad donde más subieron los precios en julio pasado fue Cali con un 0,62% y donde menos se reajustaron fue Neiva, con el 0,01%

Según los analistas se espera que el Banco Central de Colombia suba su principal tasa de interés este mes aumentó fuertemente, luego de una importante alza en el índice de inflación de enero, mostró el lunes un sondeo de Reuters.

De 30 analistas consultados sobre el resultado de la reunión que el emisor celebrará el 22 de febrero, 16 prevén un aumento en la tasa de un cuarto de punto, a 9,75 por ciento, para contener presiones sobre la inflación.

Hasta el mes pasado, antes de que el viernes se conociera que el Índice de Precios al Consumidor (IPC) de enero registró el mayor aumento en cinco años, sólo un analista pronosticaba un alza en las tasas para este mes.

Sin embargo, el sondeo mostró que los expertos aún están algo divididos sobre la decisión, ya que 14 analistas estimaron que el emisor mantendrá el tipo en el actual 9,5 por ciento.

La inflación en enero se situó en un 1,06 por ciento, muy por encima de las estimaciones de los analistas, con lo que el indicador acumuló un 6 por ciento en los últimos 12 meses, superando la meta establecida por el Banco Central para el 2008, de entre 3,5 y 4,5 por ciento.

No obstante, 4 de los consultados que esperan que el Banco Central deje inalterada su principal tasa en febrero, prevén que el emisor realice un alza del tipo de 25 puntos base en la reunión de marzo.

"Ya ver la inflación anualizada al 6 por ciento puede generar, si no preocupación, sí inquietud de que puede ser momento de dar una señal con respecto a la meta," dijo Luis Fernando Barahona, director de investigaciones económicas de la correduría Ser finco.

En el 2007 la inflación terminó en un 5,69 por ciento, incumpliendo la meta de entre 3,5 y 4,5 por ciento, a pesar de que la autoridad monetaria aumentó las tasas de interés en 200 puntos básicos solo el año pasado⁷.

Los fundamentales más relevantes de la economía, muestran una desaceleración en el PIB, acompañada de fuertes presiones inflacionarias y pocos avances en el tema de desempleo. Por el lado de la inflación, los datos presentados no son nada favorables, adicionándole a esto las expectativas del mercado, que consideran para el fin de año niveles de inflación muy por encima a los obtenidos en los últimos cinco años. Si bien es cierto que parte del brote inflacionario se debe al incremento en los precios de los alimentos y del petróleo, parece que los esfuerzos del Emisor no han sido muy exitosos, muy posiblemente por poner en un primer plano el tema de la revaluación. Por esta razón, es probable que el BR en su próxima reunión vaya a

⁷ BOCANEGRA, Nelson. SONDEO-IPC enero en Colombia presionaría alza tasas [en línea]. Buenos Aires: Reuters America Latina, 2008 [consultado el 15 de agosto de 2009]. Disponible en Internet: <http://lta.reuters.com/article/businessNews/idLTAN0433336620080204>

tener en cuenta el posible “cambio de postura” que mencionó en el comunicado de prensa anterior⁸.

El crecimiento del PIB estuvo por debajo de lo esperado para el primer trimestre del año, enviando señales de desaceleración más no de recesión, y se continua con una perspectiva de crecimiento de alrededor de 5%, la cual ha sido fortalecida con el rescate de los 15 secuestrados la semana anterior, hecho que ha recuperado aún más la confianza de los inversionistas tanto nacionales como extranjeros.

“La combinación de los resultados económicos no es favorable para Colombia, pero parece exagerado hablar de una estanflación. A pesar del brote inflacionario, los indicios de desaceleración económica, una fuerte revaluación, aún no se habla de recesión y muy posiblemente se está lejos de escuchar ese término, sobre todo mientras se mantenga la confianza de los consumidores e inversionistas y el respaldo internacional al Gobierno colombiano”⁹.

5.6 INDICE DE PRECIOS AL PRODUCTOR (IPP) EN LOS ULTIMOS CINCO AÑOS Y SU RESPECTIVO IMPACTO

Tabla 6. IPP en los últimos 5 años.

2001	2002	2003	2004	2005	2006
6,93	9,28	5,72	4,64	2,06	5,66

Fuente: Índice de precios al consumidor [en línea]. Bogota: DANE, 2008 [consultado 15 de agosto de 2008]. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=32&id=29&Itemid=141

⁸ ROJAS, Liliana. Colombia: Cerca De Una Estanflación por: jefe de investigaciones económicas visión de valores. [en línea]. Bogota: Revista Dinero. Finanzas personales, 2008. [consultado 15 de agosto de 2009]. Disponible en Internet: http://www.finanzaspersonales.com.co/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=287

⁹ BOCANEGRA, Op. Cit., Disponible en: <http://lta.reuters.com/article/businessNews/idLTAN0433336620080204>

Tabla 7. Proyección del IPP.

AÑO	PORCENTAJE
IPP para el 2003	5.72%
IPP para el 2004	4.64%
IPP para el 2005	20.6%
IPP para el 2006	5.66%
IPP para el 2007	5.73%
IPP para el 2008	6.38%

Fuente: Índice de precios al consumidor [en línea]. Bogotá: DANE, 2008 [consultado 15 de agosto de 2008]. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=32&id=29&Itemid=141

5.6.1 Influencia del IPP sobre los precios a los que compran las empresas, en los últimos cinco años. Teniendo en cuenta los datos del Dane.

Según el Dane, los precios durante el mes de julio no solo se incrementaron para los consumidores (0,48%), sino también sufrieron fuertes alzas para los productores.

Según la entidad, el Índice de Precios del Productor, IPP, que mide los valores de los bienes y servicios que se utilizan para la producción de otros, se elevó 1,02% una cifra superior en 1,50 puntos porcentuales al 0,48% del mismo mes de 2007.

Para el séptimo mes del año, las variaciones del índice por sector económico se observa que los productos característicos de la actividad agrícola presentaron un cambio en los precios de 1,43%. La minería varió 2,93% y la manufactura registró un cambio en precios del 0,78% y el sector pesca registró una variación de -0,14%.

Así las cosas, en lo corrido del año el IPP ha subido un 6,34%, mientras que medido de julio del 2007 a julio del 2008 refleja un alza del 9,60%.

En cuanto a los Bienes de Procedencia Importada, el índice aumentó 2,01 para el séptimo mes del año (en los últimos doce meses fue 2,75%), en tanto que los Bienes Exportados 'treparon' su valor en 11,55% (en los últimos doce meses fue 26,46%).

Por destino económico, en julio los Bienes de Capital subieron su valor en 1,19%, los de Consumo Final variaron 0,54%, los de Consumo Intermedio se elevaron 1,41% y los Materiales de Construcción aumentaron en 0,23%¹⁰.

5.6.2 Comportamiento del IPC y el IPP en los próximos cinco años e influencia en las relaciones comerciales.

Tabla 8. Comportamiento del IPC_IPP.

	IPC	IPP
Proyección 2009	5.57%	6,80%
Proyección 2010	4.53%	4.45%
Proyección 2011	3.84%	3.63%
Proyección 2012	3.68%	3.52%
Proyección 2013	3.53%	3.57%

Los altos precios de los alimentos tienen en apuros a los economistas varios gobiernos y analistas encargados de realizar las proyecciones han debido cambiar sus pronósticos la situación es crítica en Colombia la inflación en alimentos es disparada, el banco de la república continúan a la espera de tomar decisiones.

Para la mayor parte de analistas, por ahora es claro que el Banco de la República no debe subir más su tasa de referencia, dado que la inflación ya comenzó a mostrar algún retroceso y que el crecimiento de la economía puede verse muy afectada por la crisis internacional y la caída reciente de los precios de los comoditas.

Entre abril del 2006 y julio del 2008, el banco central aumentó 16 veces su tasa de referencia, al pasarla de 6,25 al 10 por ciento efectivo anual. Ahora son muy pocos los que esperan aumentos adicionales y, por el contrario, la gran mayoría cree que habrá una baja leve para el próximo año para terminar en un nivel cercano al 9 por ciento.

Hay determinados optimistas que esperan que el Emisor reduzca su tasa de

¹⁰. Precios a los productores se elevaron 1,02% en julio [en línea]. Santiago de Cali: Diario El País, 2008 [consultado 15 de agosto de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.elpais.com.co/historico/ago052008/ECO/eco4.html>

interés incluso hasta el 6 por ciento. Los más pesimistas esperan un aumento adicional para dejarla en el 10,5 por ciento anual.

En el sistema financiero esperan que las tasas de interés al público bajen, especialmente para el crédito de consumo. Esta petición coincide con la del presidente, Álvaro Uribe, quien insiste en darle un respiro a la economía.

5.7 NIVEL DE DESEMPLEO EN LOS ULTIMOS CINCO ANOS

Tabla 9. Nivel de desempleo.

	% DE DESEMPLEO
Desempleo 2003	3.858.587 (15.5 %)
Desempleo 2004	3.534.964 (14.2%)
Desempleo 2005	3.310.917. (13.3%)
Desempleo 2006	2.937.505 (11.8%)
Desempleo 2007	2.763.246 (11.1%)
Desempleo 2008	2.514.304 (10.1%)

Fuente: Nivel de desempleo [en línea]. Bogota: DANE, 2008 [consultado 15 de agosto de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.dane.gov.co>

5.8 LA CARGA DE IMPUESTOS EN EL PAÍS OBJETO DE INVERSIÓN

Tabla 10. Carga de impuestos en el país objeto.

Descripción.	Tarifas o porcentaje aplicable.
Impuesto a la renta	33%
Impuesto al patrimonio	1.2%
Impuesto al consumo (IVA) aplicable al producto en estudio.	10%
Impuestos regionales y/o locales.	No hay impuestos adicionales

El mercado es dinámico ya que hay movilidad abundan los compradores y está en crecimiento lo cual permite un proceso de innovación y proyecciones positivas a corto y largo plazo.

5.8.1. Ciclo económico nacional juzgado por expertos considerando políticas económicas, monetarias, cambiarias, comerciales y fiscales. A través de internet se investigó sobre el ciclo económico nacional lo siguiente:

Para la economía colombiana, el 2008 no ha sido uno de los mejores años (aunque tampoco es tan mal año que se diga). La aceleración de la inflación y la desaceleración del crecimiento económico han sido dos rasgos que vienen caracterizando la performance de la economía colombiana en lo que va del 2008.

Para CEPAL, la economía colombiana crecerá un 5,3% en el 2008. Si bien es un nivel de crecimiento más que aceptable, el mismo es marcadamente inferior al 8,2% que lograra la economía en el 2007. Es que varios factores han incidido negativamente sobre la misma, entre los que se encuentran la crisis por la que atraviesa los EE.UU., el incremento de la inflación que aumentó la incertidumbre en la economía y obligó al Banco Central de Colombia a una política monetaria restrictiva que implicó un incremento en la tasa de referencia de 400 puntos básicos en poco más de 24 meses afectando negativamente a la demanda interna, y la fuerte revaluación del peso colombiano.¹¹

Un sondeo realizado por Reuters estima que la inflación en Colombia terminaría el 2008 en un promedio de 7,12%. Vale recordar que la meta de inflación que tiene el Banco Central es de 3,5% con un punto porcentual de tolerancia. Así, de cumplirse estas proyecciones, la autoridad monetaria incumpliría por segundo año consecutivo su objetivo de precios, lo cual podría implicarle mayores presiones para el año entrante.

En las expectativas del Banco Central de Colombia, en 2009 se espera que disminuyan sensiblemente las presiones inflacionarias. Es por ello que la autoridad monetaria colombiana ya anticipó que es probable que el año entrante se inicie un ciclo descendente de tasas. De este modo, se estaría ayudando a que la economía pueda fortalecer su crecimiento. Pero la posibilidad de iniciar recortes de tasas estará sujeta a que efectivamente se desaceleren las presiones inflacionarias.

¹¹POZO, Horacio. Colombia quiere "matar dos pájaros de un tiro" [en línea]. Buenos Aires: Latín Informe, 2008 [consultado 29 de agosto de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.latinforme.com/2008/08/29/colombia-quiere-%E2%80%9Cmatar-dos-pajaros-de-un-tiro%E2%80%9D/>

Pero más allá del estímulo que se le pueda dar a la economía colombiana desde la política monetaria, la misma está buscando crecer a través del sector externo. Colombia, como se ha comentado en artículos anteriores, está llevando adelante una muy activa política externa celebrando múltiples Tratados de Libre Comercio (TLC), con países considerados estratégicos para Colombia.

Uno de los TLC que más le interesa a Colombia cerrar y que hace ya varios meses se encuentra pendiente de aprobación, es el que tiene proyectado con los EE.UU. Para Colombia es importante poder cerrar los acuerdos de libre comercio con las economías de América del Norte.

A pesar de los múltiples pedidos que George Bush le hiciera al Congreso de los EE.UU., para la aprobación del TLC con Colombia, el legislativo estadounidense (principalmente, los representantes del partido demócrata), se mostró opuesto al mismo. Para Bush el TLC es estratégico no solo por los potenciales beneficios que puede generar para el comercio de ambos países, sino para recuperar la presencia estadounidense en la región, la cual se encuentra amenazada ante el avance de Hugo Chávez, enemigo declarado de los EE.UU.

Pero la oposición del Congreso estadounidense para la aprobación del TLC puede llegar a quebrarse por causa de otro acuerdo comercial que estaría por cerrar Colombia. El TLC entre Colombia y Canadá ha avanzado y ahora sólo espera ratificación legislativa después de haber concluido las negociaciones en el mes de junio.

¿Por qué la concreción del TLC entre Colombia y Canadá puede generar presiones sobre el Congreso estadounidense para que se apruebe el TLC que los EE.UU. pretenden celebrar con Colombia? Es que la concreción de un TLC entre Colombia y Canadá pondría en desventaja competitiva a varios sectores productivos de los EE.UU., entre los que se encuentra el sector agroindustrial, ya que los productos canadienses ingresarían a Colombia sin arancel alguno, con lo cual, los sectores afectados harían sentir su malestar.

Para Colombia, la concreción de estos dos TLC generará interesantes oportunidades de crecimiento. Pero además, la celebración de estos TLC le producirá a la economía colombiana un beneficio adicional relacionado con el tema de precios. Colombia enfrenta actualmente presiones inflacionarias originadas en buena medida por el incremento en los precios de los comoditas agrícolas. El ingreso de los productos alimenticios provenientes de los EE.UU. y Canadá sin aranceles, ayudará a controlar las presiones inflacionarias que enfrenta la economía colombiana.

Es por todo lo anterior que el cierre del TLC con Canadá, representa mucho para Colombia ya que aumentaría las posibilidades de una pronta aprobación de su TLC con EE.UU., lo cual no solamente mejoraría las oportunidades de crecimiento

de la economía y generaría mayores inversiones provenientes de estos dos países (el crecimiento de la economía colombiana está generando muchas y variadas oportunidades de inversión), sino que además, estos TLC contribuirían a aplacar las presiones inflacionarias que enfrenta el país.(Fuente:¹POZO, Horacio. RANKIA. Comunidad financiera. Colombia viernes 29 de agosto de 2008www.latniforme.com.)

5.8.2. Política económica del gobierno actual. Los últimos seis años han sido de recuperación de la economía colombiana y en parte se demuestra la confianza, pues el año pasado se recibieron más de 9.000 millones de dólares en inversión extranjera directa. En ese sentido, el Gobierno ha demostrado una fortaleza en el manejo de la economía, sin embargo existen factores externos que demuestran que la economía colombiana no crecerá con las proyecciones que se esperaban, pero que podrá solidificarse bajos parámetros de anomalías como la actual crisis financiera de estados unidos que ha jugado un efecto domino a nivel mundial, ya que esta es una de las mayores economías del mundo y el sistema financiero es el que maneja el mayor volumen de los recursos por los cuales los demás pueden funcionar. Fuente: www.dinero.com.co abril 2.008).

5.9 ANALISIS DE LA INFLUENCIA DE LOS ENTORNOS

5.9.1. Régimen político que gobierna al país beneficios o perjuicios para la idea de negocio. LA DEMOCRACIA: Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general. Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la Prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes Consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que Los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; Defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la Convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo.

Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y Libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares. Vale la pena resaltar varios puntos importantes de la democracia colombiana:

Todo ciudadano tiene derecho a participar en la conformación, ejercicio y control del poder político.

- En todas las instituciones de educación, sean oficiales o privadas, se fomentarán los principios y valores de la participación ciudadana.
- Los servicios de salud se organizarán con participación de la comunidad.
- Son mecanismos de participación del pueblo: el voto, el cabildo abierto, el referendo, el plebiscito, la consulta popular, la revocatoria del mandato y la iniciativa legislativa.
- Al municipio como entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado, le corresponde promover la participación comunitaria.
- Los Concejos, con el fin de asegurar la participación de la ciudadanía en el manejo de los asuntos públicos de carácter local, pueden dividir sus municipios en comunas para el caso del área urbana y de corregimientos en las zonas rurales, los cuales tendrán una Junta Administradora Local por cada organismo conformado.
- En la ley Orgánica se establecerán los procedimientos conforme a los cuales se hará efectiva la participación ciudadana en la discusión de los planes de desarrollo y las modificaciones correspondientes.

En Colombia, la existencia de dos representaciones políticas que han dominado el escenario político, ha hecho que tradicionalmente sistema como de bipartidista. Sin embargo, esta calificación no es acertada ni apropiada, en cuanto que para que se pueda hablar de sistema de partidos, es necesario en primer lugar la existencia de partidos, evento que no se ha dado en Colombia por cuanto, como ya se dijo, lo que se ha calificado como tal, no son más que simples federaciones de carácter local, regional o nacional, o como lo han denominado unos politólogos, de simples culturas políticas que han carecido tanto de estructura, de una sólida dirección, como de un fundamento ideológico que les sirva de sustento cohesionados alrededor del cual se aglutinen sus "afiliados"; así como tampoco han cumplido con funciones importantes como la de canalizar las demandas o exigencias del conglomerado que han de llevarse al sistema político. Las expresiones políticas en Colombia se han limitado a conquistar el poder con fines exclusivamente burocráticos, excluyentes, para satisfacer ambiciones personales.

El bipartidismo es un sistema de partidos mediante el cual dos partidos políticos, durante un largo período de tiempo, se reparten las mayorías de los escaños en el Parlamento, sin que ello signifique que no puedan existir otros pequeños partidos. Una de las principales características de ese tipo de sistema es la existencia de una oposición real, por parte de la segunda fuerza electoral, cuyo papel principal es el de fiscalizador o controlador de la gestión del partido que tiene las mayorías.

En el caso del país, las dos expresiones políticas tradicionales, salvo contadas excepciones, siempre han compartido el poder y, por tanto, no han ejercido la oposición. Al respecto, Pierre Gilhodes afirma que "la colaboración prolongada entre los dos partidos podría llevar a hablar de partido único, en tanto excluyente. Este análisis fue propuesto en varias ocasiones y no se comparte; se aceptan varios de sus argumentos. No se cree que los dos partidos se hayan fusionado, sino que sencillamente sus fronteras se borraron, sus ideologías se contaminaron. Igualmente, el autor ratifica lo anterior cuando dice que siendo la noción de oposición indispensable para el funcionamiento de la democracia, al no existir aquella conllevó la pérdida de legitimidad del sistema político, "ya que el elector vote por unos o vote por otros, vote por las propuestas o matices de unos o de otros, de todas formas los encuentra a los dos en el gobierno, tanto al vencedor como al vencido. Este poder compartido de los dos, es uno de los factores que relegó a la oposición dentro de la política armada o dentro del movimiento social por falta de espacio político".

Sin embargo, a partir de la Constitución del 91, en virtud de la cual se consagra una democracia participativa, entran en la disputa del poder político pequeños grupos que, al no poder alcanzarlo, ante su imposibilidad de obtener escaños en el parlamento, entran a realizar negociaciones o coaliciones con los partidos políticos tradicionales, o, lo que es peor aún, se prestan para aparecer como verdaderas e independientes agrupaciones con el único ánimo de fortalecer burocráticamente a quienes encabezan o las lideran, perdiendo toda identidad y haciéndole el juego a las tradicionales agrupaciones políticas. Para superar la problemática anterior, se considera necesario transformar las dinámicas de inclusión y representación de los sectores minoritarios de la sociedad pues hasta este momento las minorías no han construido una dimensión política que les permita tener una verdadera representación en el Congreso y ser determinantes en el juego político. Es sabido que en una democracia, las minorías políticas deben ser protegidas, pero en Colombia se pone en duda el asegurar su reproducción, ya que estos grupos políticos minoritarios sólo intentan sobrevivir dentro del sistema, no fortalecen su acción política, no ganan adeptos, no inciden en la tarea legislativa, "no se mezclan con nadie" y en definitiva, no se convierten en opciones de poder.

De ahí que "aunque a primera vista parezca democrática y políticamente conveniente tener varios partidos o muchos grupos políticos representados en el Congreso, si tal diversidad se expresa no como pluralismo sino como fragmentación, impide que se configuren decisiones con suficiente respaldo o que se fundamente una lógica de gobierno que fortalezca la regulación de la sociedad". La existencia de micro partido en el Congreso, al tiempo que dilata y demora la acción legislativa, desdibuja las fronteras entre las diversas colectividades, reduciéndolas a simples representaciones de intereses personalistas.

Diez años después de expedida la Constitución se despiertan nuevamente los ánimos con la esperanza de un cambio profundo en el sistema de partidos y en el sistema electoral que conlleve a una distribución más equilibrada del poder político; sin embargo, ante las varias propuestas de referendo, el temor que ha despertado en los líderes de las distintas colectividades políticas una reforma política que implique modernización o transformación de dicho sistema, que permita el establecimiento de unos partidos con sólidas estructuras, democracia interna, disciplina de partidos que sancione a sus representantes que incumplan las promesas reflejadas en las distintas propuestas políticas.

Por lo referido anteriormente es importante resaltar como conveniente tener en cuenta aspectos como la lista única, el voto preferencial, el umbral y la cifra repartidora, ya que introducirían cambios significativos al interior de sus partidos en sus esfuerzos de renovación e inclusión. En momentos de turbulencia política como el actual, crear conciencia sobre la importancia del fortalecimiento de los partidos es tan prioritario como favorecer el establecimiento de redes que desde los mismos "contribuyan a la producción del tejido social".

Como conclusión, después de analizar un poco la estructura política del país, en el estudio de viabilidad solo se pueden encontrar factores de beneficio y muy positivos.

En una democracia participativa se comparten las ideas, las visiones de futuro, los planes y proyectos; hay debate y se llegan a consensos para el logro del bien común. Una democracia participativa da valor a cada persona y grupo social; cada uno es necesario para la construcción de un fuerte tejido social. Como decía Margaret Mead, "La visión compartida, el poder de muchos".

Según los constituyentes del '91', el concepto de **democracia participativa** es la nueva idea-fuerza detrás de la Constitución Nacional. Ella implicaba que, en la medida en que más personas participen activamente en la vida social del país, más equitativo será la distribución de bienes sociales y la construcción de un desarrollo sostenible. El éxito de esta idea, y su consecuente modelo de sociedad, implica entonces, que la mayoría de ciudadanos efectivamente se haga parte de ella.

"Al repasar lo que el ejercicio de la **democracia participativa** ha significado para la vida de la Universidad, me emociono. La participación activa de estudiantes y profesores en la construcción de la Universidad ha sido definitiva para la consecución de los objetivos, desde la definición misma de la Misión y Visión, así como para la concreción de todos y cada uno de los proyectos e iniciativas estratégicas implantadas hasta el momento"¹².

¹² MARTÍNEZ BARRIOS, Patricia. Democracia y participación en la UTB [en línea]. Cartagena: universidad Tecnológica de Bolívar, 2008 [consultado 15 de agosto de 2008]. Disponible en Internet: http://www.gobiernoenlinea.gov.co/home_principal.aspx

5.9.2 Tipo de oposición enfrentada por el gobierno y su impacto en el desempeño de los negocios. Para hablar de la oposición es importante hablar de la década de los noventa ya que hubo cambios pequeños pero fundamentales: De acuerdo con estos informes, y debido en buena parte a la degradación del conflicto armado, La situación de derechos humanos sigue agravándose en el territorio Colombiano. No obstante, una Nueva perspectiva jurídica permite a estas ONG internacionales establecer la responsabilidad Que, en este proceso, también tienen organizaciones de particulares a la luz de tratados Internacionales de derechos humanos Cómo la Comisión Interamericana de Derechos Humanos de la OEA, en su Último informe sobre derechos humanos en Colombia, establece con claridad las Responsabilidades de las fuerzas armadas legítimas, de los grupos armados disidentes y de Los grupos paramilitares en el conflicto armado interno, con base en esta perspectiva Excepcional.

- **Impacto del conflicto armado en los negocios.** Es claro afirmar que todo conflicto armado tiene implicaciones y riesgos para cualquier país; y más en el aspecto de los negocios ya que es mayor la posibilidad de fracasar donde no hay seguridad, es importante analizar y mirar varios estudios que se han realizado para llegar a conclusiones y entender que aunque hay riesgos, todas las fuerzas gubernamentales y sociales están enfocadas hacia este punto para que este aspecto deje de ser un inconveniente.

Se analizara este aspecto basados en una investigación que realizo el programa de investigación en construcción de paz de la **“Universidad de los Andes y la ONG británica Internacional Alert”**

Los resultados del estudio sobre del impacto del conflicto amado en el sector privado colombiano fueron publicados en marzo. La investigación fue dirigida por Angélica Rettberg, y se basó en una encuesta que se aplicó a una muestra aleatoria de 1.113 empresas de todos los sectores de la producción en Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga y Pasto.

La investigación diseñó el Índice de Impacto del Conflicto Armado en el Sector Privado (Icasp) combinando 11 diferentes tipos de costos directos e indirectos del conflicto, y fue aplicada entre febrero y abril del 2007.

No es el primer estudio en la materia en el país. Algunos gremios han adelantado cuantificaciones y valoraciones de algunas acciones asociadas al conflicto como el secuestro de empresarios, el hurto de ganado y los atentados a la infraestructura, pero es la primera vez que se realiza un análisis general del impacto del conflicto en la actividad empresarial.

- **Buscar Seguridad.** Uno de los aspectos más reveladores por sus implicaciones sobre el desarrollo del país, es el relacionado con la pérdida de oportunidades de negocio, que puede entenderse como la disminución de inversión o de ensanche de la actividad productiva.

En todas las ciudades, las empresas mencionan que el conflicto afecta su voluntad de aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio, encontrándose una gran concentración en el sector de la agricultura, la minería, energía y agua, que constituyen en la actual coyuntura económica mundial la fuente de mayores oportunidades para el país.

En mucha menor escala, las empresas reportaron costos directos del conflicto como pago de extorsiones, amenazas, atentados a la empresa o trabajadores y cierre de empresas. Sin embargo, estos datos deben ser interpretados a la luz de la confidencialidad o reserva de las empresas a reportarlos y, por tanto, se puede haber creado una dificultad interpretativa.

En total, solo 43 empresas del sector de comercio y de industria, especialmente en Pasto y Medellín, reconocieron haber pagado una extorsión, que además se concentró en las empresas pequeñas.

Frente a estas realidades, una de las acciones más recurrentes por parte de las empresas es la búsqueda de protección en los sistemas de vigilancia privada y los seguros.

Se calcula que el 83 por ciento de las empresas en Colombia invierte menos del 5 por ciento de las ventas en estos servicios por separado. Siendo Cali y Bucaramanga las ciudades en las que más se invierte en estos rubros, y Medellín la de menor inversión.

El estudio encontró que existe una relación entre la inversión en vigilancia y seguridad y el incremento positivo de la percepción de mejoría de la situación de conflicto y crecimiento de la empresa. Es decir, aquellas empresas que incrementaron su inversión en seguridad lograron un mayor crecimiento de sus resultados empresariales.

Otra de las grandes conclusiones es que las empresas no han pensando en mudar sus operaciones, no obstante tener presencia de actores ilegales en los territorios y no reportan haber sufrido atentados directos.

Los impactos son de índole económica, de encarecimiento de los costos de operación, y varían por sector de la producción, región de operaciones, tipo de operación (nacional, regional o local), y por tamaño de las empresas.

Las ciudades en las que el conflicto tiene un mayor impacto sobre las empresas son, en su orden, Pasto, Bucaramanga y Cali, mientras que las empresas grandes y medianas, en la clasificación de ley, son las que más se afectan.

Los sectores de la producción más afectados son el transporte, la minería y la agricultura, en especial cuando sus operaciones son de índole regional o nacional.

Los principales costos asociados al conflicto son: pérdidas de oportunidades de negocio, incremento de los costos de seguros y seguridad, demoras en las entregas de mercancías y disminución de las ventas, tanto por variaciones en el mercado como por afectación de la logística.

La disminución de las ventas se asocia tanto al cierre de las empresas por el conflicto, como a la afectación de las redes de distribución y transporte de las mercancías. En Bucaramanga y Medellín es donde se han cerrado más empresas, especialmente de transporte, servicios financieros y comercio, y las más afectadas por la logística están en Pasto y Cali, lógicamente en transporte y minería.

- **Inversión Social.** En contraste, la inversión social de las empresas encuestadas resultó significativamente inferior al rubro de vigilancia y seguridad.

En el caso social, las inversiones llegan escasamente al 0,1 o 0,5 por ciento de los ingresos empresariales, y el 84 por ciento de las empresas reportaron no tener ningún tipo de programa para la comunidad, y las que lo hacen es por tradición familiar o empresarial.

Es muy particular la ausencia de relación en la mentalidad empresarial entre la inversión social y la superación del conflicto, que puede revelar que las acciones de las empresas con las comunidades no es por ahora un elemento estratégico y mucho menos que la situación social del país tenga una relación con el conflicto armado.

El estudio encuentra que los empresarios perciben que la situación en el país ha mejorado, sus ventas se incrementan y cada vez son menos víctimas de acciones directas del conflicto. No obstante, es contundente la investigación en mostrar que el conflicto en Colombia tiene un alto costo para los empresarios.

El estudio muestra que si se supera el conflicto, los empresarios invertirán en incrementar la productividad, en la innovación y en la generación de más empleo. Así mismo, se hace necesario incrementar la conciencia empresarial tanto del impacto del conflicto en los costos de sus operaciones como en el dividendo de la paz.

La paz implica un alto dividendo para la empresa y para la sociedad en general y, en consecuencia, la construcción de la paz debe ser una de las estrategias empresariales que debe privilegiarse en las actuales circunstancias de la economía del mundo, que aunque corresponden a un ciclo bajo global, puede representar una enorme oportunidad para países con potenciales productivos.

Las consecuencias negativas para la eventual superación del conflicto y la construcción de una paz duradera tampoco faltan. En primer lugar, el umbral de resistencia de los colombianos puede ser demasiado alto. Repetidamente defraudados y decepcionados, es difícil motivarlos y movilizarlos hacia la acción. Los esfuerzos para superar el conflicto y la paz como un propósito nacional carecen de la atractiva novedad que, en el contexto de otros países, han producido movilizaciones masivas, verdaderos movimientos de opinión, con capacidad efectiva de presión y de trascender más allá del reducido grupo de los ya convencidos.

En segundo lugar, la habituación augura mal para las necesarias alianzas que deben tejerse en la sociedad y entre sociedad y estado en búsqueda de la paz y que, repetidamente, han sido señaladas como condiciones necesarias para una construcción de paz duradera. Preguntados acerca de si la participación ciudadana para lograr la paz y la convivencia es desde muy útil hasta totalmente inútil, 60 por ciento de los encuestados respondieron que esta era muy útil o útil y sólo 20 por ciento inútil o totalmente inútil. Pero el rotundo apoyo a la participación ciudadana contrasta con lo que dicen haber hecho efectivamente: 19 por ciento dicen haber apoyado iniciativas de respeto por los derechos humanos y 18 por ciento dicen haber participado en marchas y encuentros contra la violencia (que son las acciones más frecuentemente nombradas). Aún esos datos pueden reflejar más el deseo de quedar bien con quien realiza la Encuesta que acciones efectivas. Probablemente, el porcentaje real de ciudadanos que participan en acciones conducentes a presionar salidas al conflicto armado es más bajo, como lo sugiere, por ejemplo, la amarga soledad del grupo de ciudadanos que trata de mantener vivo el recuerdo y la presión para la liberación o intercambio de los secuestrados, políticos y otros por igual.

5.9.3 El marco legal directamente concerniente a las empresas.

Cuadro 3. Descripción del marco legal.

	ESTABLE	INESTABLE	NO EXISTEN
Leyes tributarias		X	
Leyes comerciales	X		
Leyes laborales	X		
Regulación de propiedad privada	X		
Marco a inversión nacional y Extranjera	X		
Protección al consumidor	X		
Regulación financiera	X		
Marco arancelario	X		
Leyes de protección al medio ambiente	X		
Leyes de regulación fiscal		X	
Leyes de seguridad social		X	

5.9.4 Influencia de los entornos social, cultural y demográfico. Este factor es relevante en la medida que indica elementos de índole cultural, social y demográfica que podrían favorecer o desfavorecer la puesta en marcha del negocio.

- **Datos demográficos.** Los colombianos residentes en el país son 41.242.948 habitantes sumado a esto los colombianos que habitan en el exterior que son 331.107 colombianos teniendo en cuenta que el mercado potencial son los hombres y mujeres de 14 a 64 años de edad que es el 62% de la población total, por cual se pretende estos sean consumidores del frutas exóticas como también se pretende conservar la tradición del 50% de la población que tiene entre 10 y 45 años que son fieles consumidores.

Tabla 11. Datos poblacionales.

Poblacion Urbana	75%
Población en Bogota	8.500.000 habitantes
Densidad Poblacional	40,7 habitantes por km2
Crecimiento Poblacional	1.8 annual
Expectativa de Vida	72 años
Parto X Mujer	2.6
Mestizo	58%
Blanco	20%
Mulato	14%
Negro	4%
Zambo	3%
Indigena	1%
Natalidad	21%
Mortalidad	5%
Estructura edad	Seguin
0-14 años	33%
Hombres	6.474.927
Mujeres	12.333.982
15-64 años	62%
Hombres	11.725.078
Mujeres	12.333.982
Mas de 65 años	5%
Hombres	780.486
Mujeres	945.072

- **Tasa de natalidad y mortalidad.** La población colombiana es menos numerosa de lo que se estimaba. Según reveló el Departamento Nacional de Estadística, en el país viven 41 millones 242 mil 948 ciudadanos, cifra muy inferior a la que se estimaba de 44 millones de habitantes. De acuerdo al censo, en el exterior viven tres millones 331 mil 107 colombianos. La encuesta revela que el crecimiento de la población colombiana se redujo drásticamente a partir de la década de los 60.

Desde ese entonces la tasa de crecimiento pasó de 3,2 al uno por ciento anual, muy similar a la de Estados Unidos. El índice de natalidad bajó debido a la

masificación del uso de los anticonceptivos. Colombia es uno de los primeros países del mundo en donde más se ha generalizado el uso de preservativos.

De ser un país mitad urbano y mitad rural, Colombia experimentó en los últimos años un cambio demográfico radical en el crecimiento de su población y sustancial en lo que tiene que ver con la distribución de sus habitantes que hoy en día prefieren vivir, en una inmensa mayoría, un 78 por ciento, en las zonas urbanas.

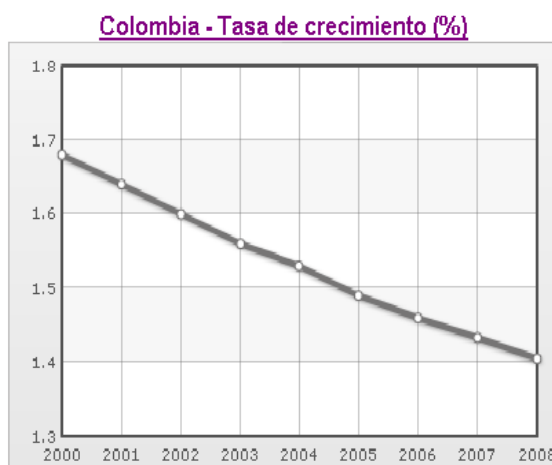
El censo dio como resultado que la composición promedio de los hogares colombianos disminuyó y que hoy en día es inferior a cuatro miembros. También señala que la fecundidad de la mujer, especialmente la de estratos altos, se ha reducido notablemente.

En los sectores de menores ingresos persiste la costumbre y propensión a tener un mayor número de hijos. La explicación de ese comportamiento es diversa y se atribuye a razones culturales, de educación, de acceso a los sistemas de control natal, de responsabilidad y porque se considera que los hijos son un apoyo futuro en materia económica para el hogar y para la vejez de los padres que generalmente no cuenta con seguridad social.

El censo reveló también que el número de habitantes de la calle, aunque numeroso y preocupante, no es tan alto como se temía, que las expectativas de vida de los colombianos están aumentando y que la población colombiana se está volviendo madura y cada vez más vieja.

Entre las razones que explican ese fenómeno está el menor nacimiento de niños que altera el promedio de las edades y el hecho de que muchas más personas cuentan hoy en día con seguridad social. (Fuente: www.dane.gov.co)

Figura 6. Tasa de crecimiento.



- **Número de años promedio y periodo de consumo.** Expectativa en años de vida al nacer: **Mujer (82.5) Hombres (80)**

El aumento de la expectativa de vida es crucial en el desempeño de la economía. Desde el punto de vista de los riesgos, el envejecimiento de la población es un desafío al financiamiento de los sistemas de pensiones y de seguridad social en salud; entre los ricos la cosa ha pasado de castaño oscuro. Hay que prever allí una baja del crecimiento económico y las tasas de ahorro se reducirán sustancialmente.

Se proyecta que el crecimiento de la población mundial va a caer del 2% anual en el presente, a 0.3% en 2050. Entonces los niños de menos de 15 años sumarán el 20% de la población. Hoy ese porcentaje es 30%. En el otro extremo, la proporción de personas mayores de 65 años, que hoy es el 7%, llegará al 16% en 2050. Los países de más bajo ingreso, que tenían el 8% de la población mundial en 1950, hoy son el 11% y el número subirá al 19% en 2050.

En materia de envejecimiento de la población, el principal supuesto es que la expectativa de vida continuará aumentando. En los países pobres se espera que llegue a 74 años en 2050. En el mundo rico, se proyecta que llegue a 83 años.

- **Análisis de la población y su nivel de consumo.** El mercado potencial al que se quiere dirigir el portafolio de productos de FJC refrigerados E U, dispone en su gran mayoría de ingresos independientes ya que es la población de 10 a 45 años, y aunque muchos de los mas jóvenes no trabajen, van a la universidad y consideran vital para empezar su día o a su vez de intermedio de almuerzo comer una porción de fruta o tomar un jugo del mismo, adicional a esto, el producto hace parte de la canasta familiar, y es un hábito netamente tradicional en el mercado colombiano y mas en el público adulto, hay que tener en cuenta que actualmente muchos productos sustitutos han ido abarcando gran parte del mercado como lo son las pulpas y los extractos o jugos envasados etc. Pero sigue siendo el jugo el producto bandera a la hora de empezar el día y socializar con las personas, pues nada más agradable que compartir un día, tarde o noche al lado de un buen jugo recién hecho con la mejor calidad.

- **Nivel de aceptación:** Las frutas como la fresa, mora y uchuva en Colombia, más que un producto agrícola de excelente calidad para el organismo, En el caso de la uchuva se ha encontrado propiedades medicinales, que han hecho influir este producto en la dieta diaria tanto en Colombia como en el exterior.

- **Condiciones de la demanda:**

Cuadro 4. Condiciones de la demanda.

ITEMS A CONSIDERAR	DEMANDA NACIONAL
Demanda educada conocedora del producto	ALTA
Demanda con capacidad adquisitiva: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Alta ➤ Mediana ➤ Baja 	ALTA
Demanda con preferencia por: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Alta calidad sin importar precio ➤ Baja calidad y bajo precio ➤ Calidad y precio mediano ➤ Distintos tipos de calidad, según cliente 	Distintos tipos de calidad, según cliente

Por comodidad y fácil manejo del producto y librándose de las impurezas que se tienen el 20 % de las familias caleñas prefieren preparar jugos con fruta congelada mas no pulpa especialmente ya que su textura y sus características siguen siendo las mismas, a demás su consumo es alto y su demanda es de un grupo adquisitivo medio alto por tener un sobre costo al mantener el producto en adecuado manejo.

6. ANALISIS DEL ENTORNO SECTORIAL

6.1 COMPETIDORES ACTUALES

Es importante el análisis de cada uno de los competidores, pues se llega a determinar cuál es la porción del mercado desprotegida o cual es la atendida.

6.1.1 Competidores directos. En tal sentido se puede decir que la competencia directa de FJC REFRIGERADOS EU, está en las grandes superficies que son Almacenes la 14 y Supermercados Súper Inter los cuales tienen un mercado establecido con Frugongsa S.A. y Jairo Patiño Moras de Oriente.

La capacidad instalada de los competidores está por encima de FJC REFRIGERADOS, aunque no poseen la misma calidad y cuidado o manejo del producto a la hora de manipularlo y transportarlo.

6.1.2 Análisis de competidores, mercado local.

Cuadro 5. Competidores mercado local.

Competidor y porcentaje de participación en el mercado.	Fuente de ventaja competitiva	Movimientos básicos y metas	Áreas vulnerables	Áreas de confrontación o área de batalla *
FJC REFRIGERADOS	Infraestructura Distribución de mora y fresa congeladas	Abarcar el mercado local	Llegada de un competidor mas fuerte con cultivos propios.	Posicionar mas su producto a nivel local y ver la viabilidad de ingresar nuevos productos al mercado

Cuadro 5. Continuación

Competidor y porcentaje de participación en el mercado.	Fuente de ventaja competitiva	Movimientos básicos y metas	Áreas vulnerables	Áreas de confrontación o área de batalla *
MORAS DE ORIENTE	Colocación de mercancía en punto de venta	Lograr mayor aceptación a nivel local	Clasificación del producto.	Mejorar la infraestructura y canales de distribución
FRUGONGSA.S.A.	Distribución de mora congelada y pulpas	Posicionamiento y manejo del mercado	Manipulación y procesos de clasificación	Buscar el punto de equilibrio y lograr reconocimiento nacional.

Tras observar el producto de cerca y hacer una investigación sobre su proceso y su ciudad en almacenes como LA 14 de Paso Ancho y Valle del Lili nos dimos cuenta que la competencia posee congeladores abiertos a la intemperie, no clasifican el producto ni para clasificarlo ni para congelarlo y tampoco se destronca el producto en su totalidad en el momento de entrega final, a demás su transporte desde el cultivo hasta su bodega de proceso es por medio de vehículo convencional es decir de estacas.

FJC Refrigerados a mantenido la cadena de frio constantemente desde el cultivo con vehiculo refrigerado y de la bodega de proceso a los almacenes de cadena en vehiculo congelado con neveras de hico por, a demás en el proceso de clasificación se separa de impurezas, se refrigera, se clasifica, se congela, se unifica, se empaca en bolsas de 5 kilos y se lleva a los almacenes de cadena para introducir en las canastas de cada autoservicio o nevera rodante.

6.1.3 Barreras de entrada

Cuadro 6. Barreras de entrada.

BARRERAS DE ENTRADA	ESTRATEGIA O TÁCTICAS PARA SUPERARLAS.
Cultura de consumo de fruta congelada	Por medio de degustaciones, información básica del producto ofrecido y mas publicidad.
Gran posicionamiento de marcas reconocidas	Teniendo en cuenta que el precio de este producto es mayor, se puede entrar a informar el contenido y proceso de la mora y la fresa para que el consumidor asuma conciencia del proceso que se tiene y así resaltar Los beneficios con los procesos implementados.
Mercado objetivo de otros	Ser diferenciados por calidad, excelente presentación del producto en las neveras, garantía de suministro, campañas de publicidad fuerte y concisa que muestren la ventaja competitiva de forma que se resalte los puntos positivos de la marca.

6.1.4 Ubicación de los competidores directos

- Moras de Oriente: Guarne Antioquia
- Frugongsa: Cali Valle

6.2 ANALISIS DE LOS PROVEEDORES

Representan una parte principal de la cadena, pues desde que se contacta al proveedor hasta el momento de la venta, la calidad y estándares son debidamente establecidos, haciendo esto que los objetivos y estrategias planteadas se cumpla...

6.2.1 Proveedores potenciales

Cuadro 7. Proveedores potenciales.

NACIONALES			
Nombre	Tamaño		
	G	M	P
PRODUCTORES DE LA ZONA DE SANBERNARDO Y SAN REYMUNDO CUNDINAMARCA		X	
CENTRO DE ACOPIO FUNDACION ASOFRUTAS SAN JOSE ANTIOQUIA	X		

6.2.2 Manejo de estrategia de precios en los proveedores. Con los proveedores directos se manejan precios piso y techo es decir, se establece un precio mínimo y un precio máximo el cual se debe respetar al momento de entregar el producto, independiente de cambios extremos de los precios en el mercado de sobre oferta o escasez. Esto garantiza la estabilidad de los precios en el mercado, suministro permanente y lealtad del proveedor.

6.2.3 Clasificación de los proveedores

Cuadro 8. Clasificación de proveedores.

Precios	
Calidad del producto	X
Suministro permanente	X





6.3 COMPRADORES POTENCIALES

La empresa trabajara con 90% en ventas a almacenes de cadena y 10% en institucionales y consumo familiar, los compradores serán generalmente constantes o esporádicos de acuerdo al clima y las condiciones del cliente. No existe una segmentación estrictamente definida, los compradores, el producto se venderá a quien lo quiera obtener de acuerdo a las características del cliente.

6.4 VALORACION DE LA INFLUENCIA DE LOS SUSTITUTOS

Dentro del proyecto se considera los sustitutos, ya que estos están posesionados y quitan mercado, no obstante es de considerar que las personas que tienen hábitos alimenticios de consumir productos naturales difícilmente sustituirán la fruta por un producto con persegantes.

6.4.1 Productos sustitutos. Entre los principales sustitutos que podrían competir una porción del mercado se encuentran:

-  Pulpas
-  Jugos en sobres de sabores
-  Jugos naturales
-  Gaseosas

6.5 NIVEL DE DESEMPEÑO O FUNCIONALIDAD DEL PRODUCTO

Los niveles de desempeño o funcionalidad varían de acuerdo a los sustitutos que se observan en el mercado, a los gustos, necesidades y preferencias del consumidor, ya que estos pueden reflejar una determinada prosecución y percepción jugando diferentes funcionalidades, por ejemplo: la fruta congelada no

contiene conservantes, saborizantes ni aditivos y se caracterizan por ser productos naturales con contenido 100% de sus propiedades.

6.5.1 Portafolio del producto. En los almacenes de cadena la mora, fresa, uchuva se entrega en bolsas plásticas de 5 kilos a granel mientras que en el mercado institucional la presentación va desde 1 kilo a 5 kilos dependiendo de la necesidad en el mismo material de bolsa plástica.

6.6 CANALES DE DISTRIBUCION

El acceso a los canales de distribución es fácil, siempre y cuando se tengan los mecanismos adecuados como carros refrigerados y codificaciones en los almacenes de cadena, ya que el costo de la distribución física en la ciudad de Cali para este tipo de producto es costosa, razón por la cual los productores no ingresan en el siguiente eslabón de la cadena de valor que incluirá la comercialización de la fruta a los centros de ventas o establecimientos comerciales.

6.7 VALORACIÓN ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS

Figura 7. La mezcla de mercadeo (Marketing Mix)



La etiqueta demostrada en la foto anterior no es el logo de la bolsa del producto sino el logo de los autoservicios o neveras de los almacenes de cadena ya que el producto se vende a granel y se exhibe de la misma forma en autoservicios congeladores cerrados y transparentes para que se observe el producto desde afuera en la parte superior.

La marca FJC refrigerados aun no tiene registro de marca, en espera de un mercado de mayor volumen a futuro.

6.8 PRODUCTO A OFRECER EN EL MERCADO

Cuadro 9 .producto a ofrecer en el mercado.

NOMBRE DEL PRODUCTO	ATRIBUTOS O CARACTERISTICAS DIFERENCIADORAS	PRESENTACIONES
MORA DE CASTILLA	La mora de castilla se constituye por tener un alto consumo en las familias colombianas por sus propiedades y sabor. Sin embargo es una fruta de atributos especiales por tratarse de uno de los cultivos más industrializados y tecnificados de la sabana de Bogotá.	Se manejaran presentaciones de 1 kilo y 5 kilos por entrega para atender las necesidades de los clientes que compran el producto para su consumo diario, las cuales puede llevar desde 100 gr 250 gr, 500 gr, y de 1000 gr en adelante.
FRESA	La fresa se constituye por nutrir a la gente en su desayuno y en su tiempo libre como se experimenta por medio de las propiedades del jugo, viene de cultivos hidropónicos especializados de Santa Helena Antioquia. Las cuáles son las tierras mas revisadas con mas altos estándares de calidad, altitud, condiciones climáticas, y es una de las fincas de mayor reconocimiento en la zona.	Se manejaran presentaciones de 1 kilo y 5 kilos por entrega para atender las necesidades de los clientes que compran el producto para su consumo diario, las cuales puede llevar desde 100 gr 250 gr, 500 gr, y de 1000 gr en adelante.
UCHUVA	La uchuva se constituye un alimento benéfico para los diabéticos ya que ayuda a regular el nivel de glucosa en la sangre ya que sus propiedades aumentan la circulación sanguínea disminuyendo los excesos y por medio de una exhaustiva clasificación se procesa para crear la fruta con características específicas.	Se ofrecerá presentaciones de 500grs y de 1000 grs. Se manejaran presentaciones de 1 kilo y 5 kilos por entrega para atender las necesidades de los clientes que compran el producto para su consumo diario, las cuales puede llevar desde 100 gr 250 gr, 500 gr, y de 1000 gr en adelante.

6.9 EL DISEÑO DEL PRODUCTO Y SU ENFOQUE

Teniendo en cuenta que los negocios ahora son globalizados y que con el tiempo se espera incursionar en nuevos mercados de la zona norte del país, es claro que el producto tendrá un enfoque netamente colombiano exaltando los conceptos más autóctonos de Antioquia y Cundinamarca inicialmente el producto se comercializará en el mercado local, a mediano plazo, cuando el producto entre a su etapa de crecimiento y la comercializadora tenga la capacidad de entrar a otros mercados se diversificará en nuevos productos y presentaciones así como también en su imagen y comunicación siendo consecuentes con las estrategias planteadas, sin embargo el producto desde su ingreso al mercado se ajusta a los estándares de calidad.

6.10 CIUDADES A PENETRAR EN EL MEDIANO PLAZO

Inicialmente se entrará al mercado local especialmente en la ciudad de Cali, Yumbo, Jamundí, Palmira que se encuentran a 30 y 40 minutos respectivamente, como se había mencionado anteriormente dependiendo de la capacidad comercial a largo plazo, se entrará a la zona norte del país como Pereira, Armenia, Manizales, Medellín.

6.11 POSICION DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTO FRENTE A LOS COMPETIDORES

Cuadro 10. Posición del portafolio de productos frente a los competidores.

FACTOR A COMPARAR	POSICIÓN			ESTRATEGIA DE SUPERACIÓN
	+	=	-	
Calidad	+			Solamente se cuenta con proveedores que garantizan su tamaño y madurez convenida.
Diferenciación	+			Actualmente son los únicos productos clasificados y unificados fruta a fruta en la ciudad de Cali.
Precio	+			Este producto es un poco más costoso por su mano de obra y proceso de clasificación que lo hace diferenciador de los otros. Dar un enfoque al producto que genere valor para el consumidor y así este pague con gusto el excedente de precios que estará por encima de la competencia.

6.12 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Una de las características importantes a resaltar de los productos es su congelación la cual se asemeja a la congelación IQF el cual es la congelación individual con la diferencia de que se congela en congeladores normales y se destronca o se separa unificando el producto para generar una mayor vida en el producto haciendo que permanezca congelado.

6.13 EL EMPAQUE

Su empaque principal es una bolsa plástica de 5 kilos que se vierten en cada canastilla metálica del congelador en el momento de su entrega final y que se almacenan dependiendo de su capacidad unificada por congelador, el cual varía entre 7.5 kilos o 12 kilos por consta mas su bodega de reserva.

Su compra final se da por medio de cantidades específicas del cliente final que varía de 100 gramos a 1 kilo en promedio, el cual costea el almacén de cadena ya que este negocio se da en comodato como concesionario y no en consignación por unidad.

6.14 CONSIDERACIONES DEL PRODUCTO

A nivel de todo el portafolio de productos establecidos por la comercializadora se maneja una excelente calidad independientemente de que sea una fruta esencial ya que los proveedores a los cuales se les compra se les exige una clasificación de unidad en el cual se tienen en cuenta variables como el tamaño, la humedad, la maduración y la frescura de la fruta, estos atributos permitirían manejar precios por encima o de paridad con la competencia, sin embargo es importante tener en cuenta que en Colombia se consume en mayoría las cosas de excelente calidad.

6.15 ESTRATEGIAS DE PRECIOS

Al tener varias líneas de producto para los diferentes gustos sin olvidar la capacidad económica del grupo objetivo, en cuanto a precios reales del mercado, se establecerán estrategias acordes con el cliente deseado a términos fijos de 1 año corriente. Esta estrategia de precios también permite ingresar el producto a los mercados asegurando los atributos que caracterizan el portafolio de la comercializadora, y que de igual manera la competencia FJC REFRIGERADOS. No genere una amenaza en el mercado en cuanto a los precios.

6.15.1 Principios o políticas que definen los precios de venta. En la etapa de introducción se establecerán precios de paridad y en un porcentaje por encima de la competencia, en el primero de los casos como la mora, fresa y la uchuva en los que la política responde al hecho de que existen competidores con igual oferta, pero con deficiencias de calidad y manejo del producto. Aunque con la suficiente capacidad financiera para sostener los costos por debajo de los márgenes que la comercializadora FJC Refrigerados maneja, afectando no solo la rentabilidad de la empresa, sino poniendo en riesgo su permanencia en el mercado.

La segunda política establecida corresponde a la oportunidad de reconocimiento de la calidad de la fruta congelada unificada en el mercado como objetivo de los atributos diferenciados de otras frutas.

Adicionalmente no hay que olvidar que la competencia, es otra fuente reguladora de precios.

6.16 LA MARCA

Se empleara una marca propia determinada bajo la razón social **FJC REFRIGERADOS E U**, la cual tiene sus orígenes en el sector específico donde se comercializa la mejor fruta de la localidad que se encuentra ubicada en Santiago de Cali y es reconocida a nivel departamental por ser una de las comercializadoras mas responsables y directas a la hora de una negociación establecida.

- **FJC REFRIGERADOS E U “FRESA Y MORA” AUTOSERVICIO**

6.17 PROMOCION DEL PORTAFOLIO Y POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO

Se contará con un portafolio de los productos a ofrecer con su respectivo precio y características, al mismo tiempo se espera participar y promocionar en los eventos mas importantes de la zona, contando con impulsadoras y degustaciones, para llamar la atención de los consumidores, y así, hacer que se idealicen con el producto.

6.18 MERCHANDISING

Se utilizará como mecanismo una mercaderista que impulse y mercadee el producto en diferentes almacenes, a diferentes horarios y se garantizará un producto estable para su venta y consumo con manejos de promedio de mercancía a los jefes de *fruver* para ver el movimiento y manejo del producto.

Los puntos de venta también estarán apoyados de material **POP**, que se instalara en estos establecimientos, como avisos, pendones, marcados con el nombre del producto.

6.19 APLICACION DE LAS UTILIDADES

Una vez se cumpla el primer año de operaciones de la comercializadora, se destinara el 50% el cual consta de \$ 13.436.981 pesos de las utilidades, para el socio capitalista con la función de recuperar su inversión y el otro 50% \$ 13.436.981 pesos restantes, se utilizara para comprar maquinaria y equipos, como congeladores nodriza para su congelación primaria y para aumentar el mercado a su mayor expresar en diferentes almacenes de cadena con mas autoservicios.

6.20 DISTRIBUCION

La distribución se realizara en dos espacios específicos, la primera en almacenes de cadena, mayoristas y minoristas, y la segunda será el mercado institucional por medio de transporte refrigerado y congelado, como lo muestra lo toma fotográfica de la pág. 87 y cuyo apoyo estará supervisado por su representante legal, en su parte inicial y dependiendo de su crecimiento se puede llegar a vincular mas trabajadores.

6.21 RAZONES Y ESTRATEGIAS POR LAS CUALES ES INTERESANTE COMPRAR EL PRODUCTO

Cuadro 11. Razones de Obtener El Producto

MERCADOS POSIBLES	RAZONES DE ESCOGENCIA
VALLE DEL CAUCA (CALI, PALMIRA, YUMBO, JAMUNDI)	<p>El mercado más interesante para introducir el producto, es el valle de la cuaca ya que es el mercado mas exigente para consumir la fruta congelada unificada si este mercado se compagina y muestra aceptación es posible captar el éxito futuro del producto.</p>
MEDELLIN, PREREIRA, MANIZALES Y ARMENIA	<p>Estos mercados son importantes para infundir el producto ya que son las principales ciudades del país de la zona norte a las que se pretende llegar captando consumidores que quieran conocer la verdadera calidad del un producto congelado unificado de excelente calidad.</p>

7. VALORACION DEL MERCADO

7.1 MERCADO POTENCIAL

Representado por todos aquellos negocios que podrían interesarse en comprar el producto, para la posterior comercialización.

7.1.1 Valor del mercado potencial

Tabla 12. Valor del mercado potencial

VALORACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL					
PRODUCTO 1	Nº COMPRADORES INTERESADOS EN EL BIEN 2	FRECUENCIA USO/MES 3	VENTA POT. UNIDADES 4=(2)*(3)	PRECIO VTA PROBABLE 5	MERCADO POTENCIAL 6=(4)*(5)
MORA	120	12.000	1.440.000	\$ 4.500	\$ 6.480.000.000
FRESA	120	3.000	360.000	\$ 4.500	\$ 1.620.000.000
UCHUA	120	750	90.000	\$ 4.018	\$ 361.636.364
TOTAL			1.890.000		\$ 8.461.636.364

Fuente: RAMÍREZ, Elbar y CAJIGAS R, Margot. Proyectos de inversión competitivos formulación y evaluación de proyectos de inversión con visión emprendedora estratégica. Palmira: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ingeniería y Administración, 2004. p. 28

La tabla anterior muestra los diferentes almacenes de la ciudad de Cali, Palmira, Yumbo y Jamundi, totalizando en 120 almacenes, sin embargo su frecuencia de recibo o venta se da por medio de análisis realizado en la mayoría de los puntos de venta, logrando un estimado de 12 ton mora mensuales, 3 ton fresa mensuales y 750 kilo de uchuva mensual, además teniendo en cuenta el clima y la disposición de la población de consumir productos naturales nos aseguran el proyecto.

Obteniendo un mercado total de 8.461.636.364 \$ y en cantidad 1 890 000. Kilos mensuales

7.2 VALOR DEL MERCADO OBJETIVO

Tabla 13. Valor del mercado objetivo

VALORACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO					
PRODUCTO 1	Nº COMPRADORES INTERESADOS EN EL BIEN 2	FRECUENCIA USO/MES 3	VENTA POT. UNIDADES 4=(2)*(3)	PRECIO VTA PROBABLE 5	MERCADO OBJETIVO 6=(4)*(5)
MORA	20	600	12.000	\$ 4.500	\$ 54.000.000
FRESA	20	180	3.600	\$ 4.500	\$ 16.200.000
UCHUA	2	50	100	\$ 4.018	\$ 401.818
TOTAL			15.700		\$ 70.601.818

La tabla anterior refleja el numero de almacenes, al que se pretende llegar, el cual rigen en un parámetro de 15 a 20 almacenes en la fruta 1 y 2, ya que la uchuva tiene mas **complicaciones para su congelación y proceso**, y a su vez la venta, también se llegara a un promedio de 600 kilos mensuales de mora 180 kilos mensuales de fresa y se está evaluando la posibilidad de 50 kilos para la uchuva.

Logrando finalmente un mercado objetivo de 70.601.818 \$ y una cantidad de 15.700 kilos mensuales

7.3 PARTICIPACIÓN ESPERADA

Tabla 14. Participación esperada

VALORACIÓN DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO (AÑO 1)					
PRODUCTO 1	Nº COMPRADORES INTERESADOS EN EL BIEN 2	FRECUENCIA USO/MES 3	VENTA POT. UNIDADES 4=(2)*(3)	PRECIO VTA PROBABLE 5	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO 6=(4)*(5)
MORA	11	400	4.400	\$ 4.500	\$ 19.800.000
FRESA	11	150	1.650	\$ 4.500	\$ 7.425.000
UCHUA	1	30	30	\$ 4.018	\$ 120.545
TOTAL			6.080		\$ 27.345.545

La tabla anterior muestra el mercado donde se puede entrar a competir en primera instancia, el cual está constituido por 11 almacenes de cadena de los cuales 10 son de la ciudad de Cali y 1 de Yumbo, aunque se espera lograr la aceptación esperada para su crecimiento. Además su frecuencia mensual es de 400 kilos de mora, 150 kilos de fresa y 30 kilos de uchuva. Su participación esperada en el mercado es de 27.345.545 \$ y de 6.080 kilos mensuales.

7.3.1 Sistema de ventas a emplear. El sistema de ventas a emplear, será mediante los almacenes de cadena y autoservicios, considerando que este, es el nicho de mercado, establecido por la empresa. Este se hará mediante las diferentes estrategias, establecidas por la gerencia. Así mismo, es importante aclarar que la forma de llegada a estos establecimientos, se realizará, por medio de la fuerza de ventas, quienes estarán zonificados geográficamente.

7.4 ADMINISTRACION DE LA FUERZA DE VENTAS

La fuerza de ventas se administrara bajo un sistema de cuota de ventas, asesoría, capacitación, motivación, y establecimiento de rutas de acuerdo a los perfiles del vendedor y sus aspiraciones salariales.

Al mismo tiempo, se auditara su gestión por medio de un coordinador que vigile sus actividades, el nivel de aceptación o empatía en la zona, los resultados obtenidos en un tiempo determinado y al mismo tiempo crear un nivel de comunicación por medio del coordinador que capacite, apoye y genere beneficio por medio de su gestión.

7.5 ZONIFICACION DEL MERCADO

El mercado se zonificara de acuerdo a las líneas de producto que se manejan, las cuales, van dirigidas a diferentes segmentos del mercado, se está hablando de productos con características diferentes, de esta manera la fruta unificada, estará ubicada en el mercado masivo, como lo son las grandes superficies.

Y de otro modo a un mercado más específico como lo es el mercado institucional, compuesto por restaurantes exclusivos de la zona, hoteles y librerías.

7.5.1 Elementos y monto de inversión de la fuerza de ventas. La fuerza de ventas deberá contar con su respectiva dotación de uniformes que contaran con camisetas, gorras y botones con el respectivo logo del FJC REFRIGERADOS E U y suministrara subsidio de transporte y rodamiento. Inicialmente empezara de esta forma y más adelante de acuerdo a la rentabilidad evaluar la posibilidad de viáticos y comisiones sobre ventas netas pagadas.

Si se tiene empleará como fuerza de ventas de 1 persona, con un salario mínimo mensual como base, adicionalmente se le dará la dotación equivalente a 40 % del salario cada seis meses. Así mismo se le cancelara el 1 % de comisión por ventas.

De igual manera se contará con un gerente comercial, el cual tiene un salario fijo de 1.200.000 \$, más prestaciones sociales.

7.5.2 Tiempo de la fuerza de ventas. La vendedora deberá cumplir un record de visitas por día, que se establecerán con base a un promedio de acuerdo a la cantidad de clientes por vendedor, teniendo en cuenta el canal de distribución que maneje. Sus horarios laborales empezaran a las 7: 00 am a 12:00 am y de 2:00 pm a 5:00 pm. El vendedor deberá ir a la empresa antes empezar sus rutas, estando en continua comunicación con el coordinador de ventas, de igual manera se implantara una evaluación semanal que mida los resultados obtenidos con respecto a los 8 días anteriores, y que tendrá lugar los días lunes de 1: 00 pm a 2:pm.

Se aplicaría un indicador de gestión, que se mide dividiendo el número de clientes visitados, sobre la cantidad de ventas obtenidas, si el porcentaje es inferior al 80% se evaluara y se diseñaran las estrategias necesarias tanto para el canal como para el vendedor.

7.6 MERCADEO DIRECTO

Las estrategias de mercadeo directo se implementaran en un primer momento bajo, un sistema de servicio post venta para grandes distribuidores, que a través del tele mercadeo y los correos vía email, permitirá tener una retroalimentación del nivel de aceptación del producto en el mercado, y que de manera simultánea permitirá analizar ítems con respecto al comportamiento de compra de los clientes.

7.7 MEDIO DE TRANSPORTE DEL PRODUCTO

Para el abastecimiento del mercado local, se trasportara el producto a través de vehículos refrigerados con termo King y neveras de hicopor, adecuadas para la manipulación y entrega del producto con una temperatura mínima a bajos grados, y un camión para las periféricas con las mismas condiciones.

7.8 CANALES DE COMERCIALIZACION

Tabla 15. Canales de Comercialización

CANAL	Emplea la competencia		Emplea por FJC REFRIGERADOS	
	SI	NO	SI	NO
Almacenes de cadenas	X		X	
Supermercados y tiendas		X	X	

Para reforzar los puntos anteriores, se realizo una encuesta, la cual arrojo, resultados positivos, para la implementación y puesta en marcha de la nueva unidad de negocio. (ver anexo A)

8. ANALISIS DE TALENTO HUMANO Y GESTION Y DIRECCIÓN

8.1 TALENTO HUMANO

Siendo este un elemento primordial para el buen funcionamiento del negocio, a continuación se hace mención de cada uno de los elementos que constituyen esta área funcional de la organización.

8.1.1 Personal requerido

Cuadro 12. Equipo Humano

PERSONAL REQUERIDO (Cargo)	HABILIDADES, DESTREZAS Y CONOCIMIENTOS NECESARIOS
1. Gerente general y comercial	<p>Tener la capacidad, los contactos y el conocimiento del mercado para posicionar el producto en el segmento objetivo, y elaborar el plan estratégico para lograr la rentabilidad esperada.</p> <p>Organizar un equipo de trabajo con las suficientes competencias que apoyen el cumplimiento de las ventas esperadas en los periodos establecidos, de igual manera brindar las herramientas necesarias a su equipo de trabajo.</p>
2. Contador	<p>Tener la capacidad de realizar los estados financieros e informes que permitan visualizar cual es el desempeño de la firma, adicionalmente que se encargue de los procesos de impuestos.</p>
3. Mercaderista:	<p>Atender de manera eficiente a todos los clientes actuales y potenciales, ofreciendo el portafolio de producto hasta lograr el total abastecimiento del mercado actual. Deben ser personas con un nivel técnico de aprendizaje con habilidades comerciales, y el perfil necesario para atender al cliente destinado según su capacidad para relacionarse.</p>
4. Procesos:	<p>Clasificar el producto desde su llegada del cultivo hasta el empaque final y su embalaje para su distribución final.</p>
5. Conductor:	<p>Manejo del producto externamente de la empresa en carros refrigerados ya sea para recoger en los cultivos o para entregar en los almacenes de cadena y a su vez en los hoteles y demás.</p>

Con relación a la dificultad, o acceso al personal requerido, Santiago de Cali es una ciudad grande, donde existe variedad y cantidad de gente capacitada, y especializada en este tema, la cual se haya desempleada, lo cual sin duda, permitirá suplir las necesidades de esta comercializadora.

8.1.2 Estabilidad laboral del personal requerido. Se brindaran las condiciones prestacionales y motivacionales al personal, que quede con un contrato a término fijo de 1 año, teniendo como requisito el periodo de prueba durante dos meses, adicionalmente se evaluara su desempeño, lo cual permitirá su permanencia en caso de este ser positivo. Algunas de las características esperadas, por la compañía, es que las personas tengan un nivel alto de superación, trabajo en equipo y estabilidad.

8.1.3 Programa de entrenamiento requerido. El negocio en particular, requiere un programa de entrenamiento, básico de manipulación de alimentos, manejo de del frío, manipulación de carga pesada, y herramientas de sistemas para manejo del software.

Para la manipulación de alimentos los empleados tendrán que realizar el curo, y obtener el carnet emitido por Salud Ambiental. Para el manejo del frío, es necesario que los empleados usen guantes delantal plástico, botas de caucho, gorro y tapabocas. Y para el levantamiento de peso, es indispensable el uso del cinturón de carga.

Para todo lo anterior la empresa, antes de contratar se encargara de dar la respetiva inducción.

8.1.4 Sistema de contratación a emplear. Inicialmente el personal entrara con contrato a termino fijo, para el periodo de prueba de dos meses, las personas que pasen satisfactoriamente este filtro quedaran contratadas con contrato fijo a 1 año y por supuesto el contrato será escrito y contara con todos los requisitos y beneficios de la ley.

8.1.5 Programa de motivación. El programa de motivación, esta orientado a establecer el mejor trabajador del mes, el cual será evaluado mediante sus indicadores y logros, como premio se ha establecido: estará sujeto a beneficios de transporte, alimentación gratis por 8 días y un día recreativo con su familia en algún centro recreativo del sector. Al mismo tiempo se contrahará con capacitación, conducente ello al crecimiento del personal.

8.1.6 Escala salarial

Tabla 16. Escala Salarial

Cargo desempeñado	Salario establecido
Gerente comercial	\$ 1.200.000
Contador	\$ 200.000
Mercaderista	\$498.000 + comisión 1% c/u
Procesador	\$ 498.000
Conductor	\$ 498.000

8.1.7 Remuneración a la fuerza de ventas. Como se menciona anteriormente la fuerza de ventas comprenderá un básico de \$498.000 mas \$6.250 diarios de viáticos siempre y cuando salga a las periféricas y su respectiva bonificación que es el 1% por unidad de producto vendido.

8.1.8. Principio orientador del talento humano en la organización.

- **Comunicación.** la constante comunicación será vital para cumplir los objetivos organizacionales, requiere de un grupo que se comunique sin dificultades que pueda solucionar y aprender, este principio será clave para la gestión del día a día.

9. GESTION Y DIRECCION

Representa la estructura organizacional y comprende a demás los eventos propios de las estrategias de la firma, es decir, es el motor de dirección.

9.1 MODELO DE CONSTITUCIÓN JURÍDICA DEL PROYECTO CONSTITUCION DE LA EMPRESA

En el contexto colombiano para la constitución de una nueva unidad de negocio es indispensable cumplir con los siguientes trámites legales.

- **Tramite básico**

- Consulta del nombre del establecimiento ante la Cámara de Comercio, lo cual permite garantizar la no existencia.
- Identificar claramente el número de clasificación por actividad económica, código CIIU.
- Permiso del uso de suelo ante el Departamento Administrativo de la Planeación Distrital o en la dependencia correspondiente indispensable para verificar que las instalaciones o el predio donde va a funcionar la empresa tiene permiso para el uso que va a dar: industrial o comercial.
- Inscripción ante la DIAN para obtención de NIT y el RUT, el cual representa el número de identificación tributaria
- Diligenciar formularios de Matricula Mercantil.
- Diligenciar formularios adicionales de registro con otras identidades.¹³

¹³ Pasos y recomendaciones para crear una empresa [en línea]. Bogota: Portafolio, 2008. [Consultado 23 de Septiembre de 2008]. Disponible en Internet: http://www.portafolio.com.co/finanzas/guias/bancapersonal/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4201690.html

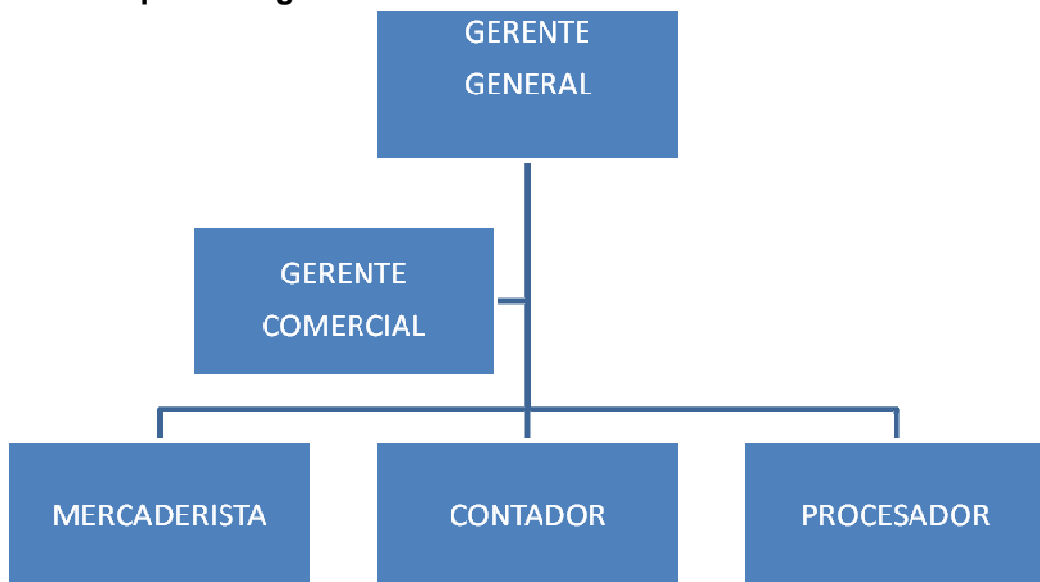
- **Licencias o permisos de funcionamiento**
- Patente de sanidad expedida por la secretaria de salud
- Permiso de funcionamiento por parte de las autoridades civiles y policía.
- **Tipo de sociedad comercial.** Se trabajara bajo la modalidad de empresa unipersonal.

9.2 PERIODO DE DURACIÓN DE LA SOCIEDAD

El tiempo de duración de la organización en los documentos de constitución será de término indefinido, ya que si se calculan diez o veinte años. Es posible que se pase por alto hacer la reforma estatutaria y la sociedad entraría en causal de disolución y la liquida la Cámara de Comercio. Además otro punto importante es que al momento de pedir financiación se tendrá en cuenta la credibilidad no solo con las entidades bancarias sino con los proveedores y clientes.}

9.3. ESQUEMA ORGANIZACIONAL

Figura 8. Esquema Organizacional



Gerente General:	Francisco Jaramillo Correa
Gerente Comercial:	Alejandro Jaramillo Mejía
Mercaderista:	Martha Lorena salamanca
Contador:	Arturo Ayala
Procesador:	Jorge Enrique Ordóñez
Conductor:	Antonio Marín

9.4 MISIÓN

Con el propósito de apoyar el crecimiento al sector que mas beneficios trae al país, es un deber fundamental abastecer el mercado nacional de fruta congelada con los índices mas altos de calidad y rendimiento del producto satisfaciendo así las necesidades y expectativas del consumidor final y la cadena comercial, generando una ventaja competitiva estable que permita rentabilidad económica y estabilidad laboral presente y futura para la comercializadora FJC REFRIGERADOS E.U.

9.5 VISIÓN

Para el 2015 FJC REFRIGERADOS espera posicionarse en el mercado local como un producto con características diferentes de calidad y suavidad permitiéndole a la comercializadora crecer de manera sólida y expandirse a los mercados, nacionales de manera exitosa logrando cada vez más participación en la categoría de las frutas congeladas unificadas. Atendiendo el desarrollo de nuevos productos según las tendencias del mercado adquiriendo así una ventaja comercial y una rentabilidad sostenible para él y la de toda la cadena de valor.

9.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Será participativa, como equipo de trabajo todos tendrán la posibilidad de aportar, lo cual sin duda implicará, beneficios para la comercializadora, los aportes serán estudiadas por el área directiva e implementadas, una vez se encuentre la viabilidad de la idea.

La toma de decisiones se realizara por consenso, sin embargo es muy importante tener en cuenta que cada uno de los integrantes de la comercializadora será autónomo en su trabajo, y desde su área de conocimiento y experiencias podrá plantear diferentes estrategias conducentes al mejoramiento, la cual estará sujeta a un análisis de viabilidad por parte del área directiva. Aprendiendo del error es

uno de las teorías administrativas que se implementaran a nivel de toda la comercializadora, en este caso con el apoyo de la junta, los resultados y aprendizaje continuo que se realizara cada ocho días, se trataran temas de interés para el crecimiento de la compañía y se aprobaran una vez se tengan los criterios suficientes para hacerlo o se rechazaran, si no se encuentra viabilidad a dicha idea.

Cuadro 13. Departamentos funcionales básicos

DEPARTAMENTO	DEPARTAMENTO
DIRECTIVO	COMERCIAL
Se ocupa de planear, dirigir, organizar y controlar el desempeño de la firma. Comprende las áreas funcionales de Gestión y dirección, recursos humanos, mercadeo, investigación y desarrollo.	Se ocupa de diseñar la política de ventas de la empresa, establecer metas de venta y cumplirlas, en función coordinada con el área directiva y su grupo de vendedores quienes estarán apoyados por un coordinador de ventas.
Se nombra un responsable como gerente de marca apoyado por ser gerente comercial, que estará a su lado asesorando en la implementación de dichas funciones...	Se nombra un responsable como gerente comercial.

Con esta estructura la empresa podrá ser competitiva en el mercado, ya que pese a no contar con unas amplias instalaciones o numeroso equipo de trabajo tiene todas las herramientas necesarias para competir satisfactoriamente, un pequeño equipo con objetivos bien definidos y directrices bien asignadas pueden llegar a desempeñar eficientemente todas las tareas que garanticen su crecimiento en unidades y calidad y permanencia en el sector.

Lo importante es tener claro la visión del negocio y saber aprovechar al máximo los recursos de los que se dispone, al mismo tiempo que se implementa un plan de acción bien estructurado basado en las oportunidades que este provee al proyecto.

9.7 ALTERNATIVAS DE RIESGO

Entre muchas razones que actualmente desfavorecen el negocio de la fruta congelada, básicamente hay dos razones fundamentales para salirse del negocio en caso de presentarse amoralidades al momento sacar el producto al mercado y no contar con el nivel de aceptación esperado, otro muy importante es la saturación actual del mercado en marcas como Frugongsa que ya está muy posicionada en el mercado, obtenga una ventaja al momento de la compra. Así mismo el incremento continuo de las materias primas por los índices de riesgo lo que produce un gran incremento en el precio de la fruta al momento de la compra.

10. ANÁLISIS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

En este capítulo se plantea la idea de producto, presentando todas sus características técnicas, necesidades y requerimientos como la materia prima, la maquinaria y equipos necesarios para su producción, el proceso de producción, distribución de la planta, la capacidad instalada.

10.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

La ficha técnica del producto incluye todo lo que caracterizará las frutas como Mora, Fresa y Uchuva. En el siguiente cuadro se explica.

Cuadro 14. Ficha Técnica Mora, Fresa y Uchuva congelada.

MORA DE CASTILLA			
CONTENIDO VITAMINICO	GRS	COMPOSICION QUIMICA	MGS
CALORIAS	23,0	CALCIO	18,0
AGUA	23,3	FOSFORO	14,0
PROTEINAS	0,6	HIERRO	2,2
GRASA	0,1	TIAMINA	0,02
CARBOHIDRATOS	5,8	RIVOFLAVINA	0,04
CENIZAS	0,4	NIACINA	0,4
		ACIDO ASCORBICO	25,0
FRESA			
CONTENIDO VITAMINICO	GRS	COMPOSICION QUIMICA	MGS
CALORIAS	7.8	CALCIO	14
AGUA	91,57	FOSFORO	19
PROTEINAS	0,61	HIERRO	0.38
GRASA	0,37	SODIO	1
CARBOHIDRATOS	7.2	MAGNECIO	10
PROTEINA	0.61	NIACINA	0.230
		CINC	0.13

Cuadro 14. Continuación

UCHUVA			
CONTENIDO VITAMINICO	GRS	COMPOSICION QUIMICA	MGS
CALORIAS	5,4	CALCIO	7.0
AGUA	79.6	FOSFORO	38
PROTEINAS	1.1	HIERRO	1.2
GRASA	0,4	TIAMINA	0.18
CARBOHIDRATOS	13.1	RIVOFLAVINA	0.03
CENIZAS	1.0	NIACINA	1.3
		ACIDO ASCORBICO	26

10.2 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

Las necesidades y requerimientos consisten es todos los factores que se necesitan para la “producción” y comercialización de las frutas. Estos factores son: las materias primas, utensilios y la maquinaria.

10.2.1 Materias primas e insumos. La materia prima se refiere a los insumos que serán clasificados y manipulados hasta convertirse en el producto de excelente calidad, que en este caso serán las frutas.

✓ Mora. Esta fruta posee organismos de acidez alta los cuales sueltan un liquido el cual amarga el producto y pierde sus propiedades y se recolecta en Cundinamarca y en Medellín transportado en cajas de cartón o canastillas plasticas

Su margen de perdida esta contemplado en el 5 % de drenaje por cada 100 kilos los cuales se observan en el jugo que suelta el producto en el proceso de traída hasta la bodega de proceso, la cual se recoge en la ultima canasta (sobrepiso) generando una compra exacta y un producto de excelente calidad.

Figura 9. Mora



✓ Fresa. Esta fruta es un producto menos difícil de manejar se encuentra en la sabana de Bogotá y en las afueras de Medellín Antioquía es transportado en cajas de cartón.

Figura 10. Fresa



✓ Uchuva. Esta fruta es una de las más dulces aptas para diabéticos por sus propiedades y con una propiedad muy particular, que si no se lava se arruga el producto transformándose en una masa y a la hora de su congelación se daña el producto.

Figura 11. Uchuva



Figura 12. Empaques dentro y fuera del almacén de las frutas como la mora fresa y uchuva



Bolsa plástica de polietileno de alta densidad calibre 4 blanca, medidas 50 ancho x 60 de largo con capacidad para 5 kilos.

Bolsa plástica de polietileno de baja densidad calibre 3 panela, medidas 60 ancho x 70 largo con capacidad para 10 kilos (autoservicios pequeños)

Bolsa plástica de polietileno de baja densidad calibre 2 transparente, medidas 68 ancho x 80 largo con capacidad para 15 kilos (autoservicios grandes)

10.2.2 Utensilios. Los utensilios son las herramientas que ayudan en la manipulación y clasificación del producto.

- ✓ Mesas.
- ✓ Canastillas plásticas
- ✓ Martillo de madera
- ✓ Balanza electrónica. La balanza electrónica que será utilizada se describe en el siguiente cuadro.

Cuadro 15. Ficha técnica de balanza electrónica.

Construcción	Acero inoxidable
Función	Necesaria para la preparación de recetas o fórmulas.
Peso	11.5 kg / 25 lb
Dimensiones	35.4 x 14.2 x 36 cm (ancho, alto, largo)
Desplaye	Cuarzo líquido
Capacidad	20 kg /40 lb
Observaciones	El gabinete y el plato están hechos en acero inoxidable de alta calidad, el cual es muy higiénico y fácil de limpiar. Se puede trasladar de un lugar a otro y utilizar inmediatamente aun donde no exista corriente eléctrica, gracias a que cuenta con una batería recargable con duración de 200 horas o más de uso continuo. El display o pantalla de cuarzo liquido, es alfanumérico y sus dígitos son de tamaño grande haciendo más fácil y rápida. Posee memoria par 100 referencias.

La figura presentada a continuación, exhibe un posible modelo de balanza electrónica que corresponde a las características mencionadas anteriormente

Figura 13. Balanza electrónica



10.2.3 Maquinaria. La maquinaria es el conjunto de máquinas destinadas a un mismo fin, en este caso es a la protección de la materia prima para su óptima calidad y poder llegar a un producto final. Fruta de excelente calidad libre de impurezas y clasificada uniformemente.

Cuadro 16. Congelador primario

Construcción	Acero inoxidable
Función	Congelación primaria
Peso	500 KILOS
Dimensiones	240 x 90
Capacidad	300 kg 600 lb
Observaciones	El congelador está hecho en acero inoxidable y aislante de calor “fibra” de alta calidad, el cual es muy higiénico y fácil de limpiar. Se puede trasladar de un lugar a otro por sus ruedas en la parte inferior y utilizar inmediatamente con energía a 110 voltios o 220.

Figura 14. Cuarto de congelación primario



Cuadro 17. Cuarto de refrigeración

Construcción	Acero inoxidable
Función	Refrigeración
Dimensiones	4 X 3 METROS
Capacidad	8000 kg /16000 lb
Observaciones	El congelador está hecho en acero inoxidable y aislante de calor “fibra” de alta calidad, el cual es muy higiénico y fácil de limpiar, con piso en cemento gris con pintura poxica y con temperatura de 4 grados centígrados. Se utiliza con energía de 220 voltios.

Figura 15. Cuarto de refrigeración



Figura 16. Distribución de la planta de producción



Después de analizar el producto técnicamente, las necesidades y requerimientos, la capacidad instalada y las características de la compañía se pasan a analizar el proceso de producción.

10.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN

El proceso de producción es el “sistema de organización y distribución del equipo logístico y talento humano seguido en una empresa para elaborar su producto”¹⁴.

10.3.1 Proceso de clasificación y refrigeración. Este proceso es uno de los pasos a seguir cuando el producto llega a bodega.

Y se clasifica de impurezas como ramas, hojas, desperdicios y demás. Se almacena en cuartos refrigerados para dar textura uniforme en cavas de 4 grados en un lapso de 6 horas continuas.

¹⁴ RAMIREZ y CAJIGAS. Op. cit., p. 165.

Figura 17. Proceso de clasificación y refrigeración



10.3.2 Proceso de congelación. Este proceso es uno de los pasos a seguir luego de retirarlo de la cava de refrigeración y colocación para su etapa final durante 1 a 2 días dependiendo su estado natural de la fruta en su estado de madurez.

Figura 18. Proceso de congelación



10.3.3 Proceso de unificación. Como se puede observar en la siguiente figura la fruta luego de la congelación primaria pasa a un proceso manual de destronación uniforme para verter el producto en bolsas plásticas y regresarlo nuevamente al congelador para su partida final.

Figura 19. Proceso de unificación



10.3.4 Proceso de empaque y embalaje. Como se puede ver en la siguiente figura se demuestra cómo se embolsa la fruta en bolsas plásticas blancas de polietileno con 5 kilogramos cada una y luego se empaca en neveras de hico por para conservar el frío necesario para su transporte.

Figura 20. Proceso de empaque y embalaje



10.3.5 Proceso de comercialización. Como se puede ver en la siguiente figura se demuestra el tipo de vehiculo refrigerado y congelado que comercializa el producto a los diferentes almacenes con los índices de protección necesaria con una unidad de frío especial como la del termo King y unos grados específicos para el manejo del producto.

Figura 21. Proceso de comercialización



10.3.6 Proceso de almacenaje en autoservicio. Como se puede ver en la siguiente figura se demuestra el tipo de nevera donde se almacena el producto en los almacenes de cadena en 2 diferentes compartimientos y varían en dos tamaños el de la siguiente foto de 5 pies con capacidad para 30 kilos y el de 11 pies con capacidad para 120 kilos.

Figura 22. Proceso de almacenaje en autoservicio



10.3.7 Capacidad instalada. Considerando los equipos, y la mano de obra disponible, para la operación de la comercializadora, y utilizando la formula para determinar la capacidad instalada se llega a:

CI = Costos fijos / % que de la CI se usa para su cubrimiento

CI = 6.317.159 \$ / 0.10

CI = 63.171.590 \$

CI u = 63.171.590 / 4.496

CI u = 14.053 unidades

Esta es la capacidad al 100 %, pero es importante considerar un 35 % de la capacidad instalada no se usa. (por ineficiencias productivas, por la competencia y para no dañar el mercado).

Quedando así:

CI a Usar = 14.053 menos el 35 %

CI a Usar = 9.134 unidades mes

11. ESTRUCTURA FINANCIERA

11.1 INVERSION REQUERIDA

El cuadro muestra claramente cuales son los requerimientos en cuanto a inversión en activos fijos, capital de trabajo, costos fijos y generación de marca.

Tabla 17. Inversión Requerida

INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA		
RUBRO	VALOR DE LA INVERSIÓN INICIAL	
	PARCIAL	SUBTOTAL
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS		
Maquinaria (ver relación)	\$ 7.800.000	
Equipo o herramientas	\$ 18.750.000	
Muebles de oficina (ver relación)	\$ 1.000.000	
Computadores (ver relación)	\$ 2.000.000	
Software (información, libros otros)	\$ 1.700.000	
Terrenos (ver relación)	\$ -	
Edificio (planta y oficina) (haga relación)	\$ -	
Locales (puntos de ventas) (haga relación)	\$ -	
Vehículos (ver relación)	\$ 32.000.000	
Participación en empresas operando	\$ -	
SUBTOTAL INVERSIÓN ACTIVOS TANGIBLES (1)		\$ 63.250.000
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO		
CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO (KTNO)		
Cartera (según política establecida)	\$ 24.273.982	
+ Inventario (un promedio mensual)	\$ 14.614.290	
- Cuentas por pagar (crédito promedio concedido por proveedores)	\$ 7.307.145	
=SUBTOTAL KTNO (4)		\$ 31.581.127
+ Costo fijo (para un período considerado por mes o fracción) (5) (*)	\$ 6.317.159	\$ 6.317.159
= SUBTOTAL KTNO incluida reserva para costo fijo (6=4+5)		\$ 37.898.286
CAPITAL PARA CREAR MARCA		
Promoción (promedio mensual presupuestado año 1)	\$ -	
Publicidad (promedio mensual presupuestado año 1)	\$ -	
Merchandising (promedio mensual, presupuestado año 1)	\$ 200.000	
SUBTOTAL CREACIÓN DE MARCA (7)		\$ 200.000
TOTAL INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO (8=6+7)		\$ 38.098.286
INVERSIÓN TOTAL (9=3+8)		\$ 101.348.286

ELEMENTOS	VALOR	CANTIDAD	DESCRIPCION
MAQUINARIA			
CONGELADOR	\$ 2.500.000	1	NODRIZA CASTELL C - P 20 DE 500 LIBRAS
	\$ 2.500.000	1	NODRIZA INDUFRIAL 1CH - 22 DE 500 LIBRAS
	\$ 2.800.000	1	NODRIZA INDUFRIAL 1CH - 22 DE 700 LIBRAS
TOTAL	\$ 7.800.000		
MAQUINARIA Y EQUIPO			
EXHIBIDOR	\$ 1.250.000	6	INDUFRIAL 1 CH V 5 PIES
EXHIBIDOR	\$ 1.350.000	1	REFRIMAC 1CHV 5 PIES
EXHIBIDOR	\$ 1.800.000	4	INDUFRIAL 1 CH V 11 PIES
MOTO	\$ 2.700.000	1	TONKO MOD 2007
TOTAL	\$ 18.750.000		
MUEBLES DE OFICINA			
ESCRITORIO	\$ 300.000	1	MESA EN MADERA CON CAJONES
ARCHIVADOR	\$ 150.000	1	ARCHIVADOR DE 3 GAVETAS
SILLA	\$ 162.000	2	SILLAS METALICAS OFICINA
MESA AUX	\$ 130.000	1	MESA AUXILIAR METALICA
SILLA	\$ 200.000	1	SILLA GERENCIAL EN CUERO
TELEFONO	\$ 78.000	1	TELEFONO INALAMBRICO GENERAL ELECTRIC
TOTAL	\$ 1.000.000		
COMPUTADOR			
TORRE	\$ 899.299	1	GSX 160 SATA
MONITOR	\$ 511.087	1	LCD 17 PULGADAS LG
TARJETA RED	\$ 71.231	1	
MEMORIA	\$ 226.160	1	MMEMORIA RAM DE 512 MB EXTRA
IMPRESORA	\$ 192.223	1	IMPRESORA MULTIFUNCION 1315
TOTAL	\$ 2.000.000		
SOFTWARE			
FACTURACION	\$ 1.700.000	1	PROGRAMA CG1
VEHICULO			
CAMIONETA	\$ 22.000.000	1	CHEVROLET LUV 2002 CHASIS
FURGON	\$ 6.500.000	1	FURGON EN FIBRA AISLADO
UNIDAD FRIO	\$ 3.500.000	1	TERMO KING
TOTAL	\$ 32.000.000		
MERCHANDISING			
VOLANTES	\$ 200.000	1	PAPELERIA COMO ETIQUETAS Y VOLANTES

Para la financiación de la inversión total, se destaca que existe un capitalista, el cual es socio mayoritario, y que además, será el gerente general de la comercializadora, aportando el 100 % .

11.2 VALORACION DEL MARGEN CONTRIBUCION UNITARIO

El cuadro muestra los márgenes que se manejan en el mercado, es importante resaltar, que estos lo coloca la competencia. Se podría mejorar en la medida que se minimicen los costos.

Tabla 18. Valoración del margen contributivo unitario

VALORACIÓN DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO								
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	% Mcu Año 1	% Mcu Año 2	% Mcu Año 3	% Mcu Año 4	% Mcu Año 5	El Mcu es		
						B	R	M
MORA	35%	35%	35%	35%	35%	X		
FRESA	52%	52%	52%	52%	52%	X		
UCHUA	45%	45%	45%	45%	45%	X		

11.3 PARTICIPACION EN VENTAS

La participación fue establecida de acuerdo al consumo promedio y frecuencia de uso.

Tabla 19. Participación en ventas nacionales

Participación en Ventas %					
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MORA	74%	74%	74%	74%	74%
FRESA	25%	25%	25%	25%	25%
UCHUA	1%	1%	1%	1%	1%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

11.4 DEPRECIACION

Tabla 20. Depreciación

Activo	Valor	Costo fijo mes depreciación
Vehículos	\$ 32.000.000	\$ 533.333
Maquinaria y equipos	\$ 26.550.000	\$ 221.250
Mubles y enseres	\$ 4.700.000	\$ 39.167
Edificios	\$ 0	\$ -
TOTAL	\$ 63.250.000	\$ 793.750
	ANUAL	\$ 9.525.000

11.5. ESTRUCTURA DE COSTOS

Después de establecer los costos variables, el margen de contribución, se establece el precio de venta y a su vez el margen de contribución en pesos como lo muestra el cuadro.

Tabla 21. Estructura de costos año 1

ESTRUCTURA DE COSTOS AÑO 1							
Portafolio de productos (1)	Cvu (2)	Mcu % (3)	Pvu (4)	Mcu \$ (5)=(4)-(2)	Partic. Venta % (6)	Mcupp (7)=(5)*(6)	
MORA	\$ 2.900	35%	\$ 4.500	\$ 1.600	74%	\$ 1.184	
FRESA	\$ 2.153	52%	\$ 4.500	\$ 2.347	25%	\$ 587	
UCHUVA	\$ 2.210	45%	\$ 4.018	\$ 1.808	1%	\$ 18	
					TOTAL	\$ 1.789	

11.5.1 Costos Fijos. Para llegar a esta tabla fue necesario determinan cada uno de los ítems fijos, es decir, aquellos que no varían con relación a las unidades vendidas. Adicionalmente, se toman algunos cálculos ya mencionados, como el salario, depreciación de la planta y equipo y gastos de venta.

Tabla 22. Costos fijos

COSTOS FIJOS		
Rubros	Parcial	Subtotal
Generales de Administración		
Arriendo	\$ 350.000	
Aseo	\$ 30.000	
Cafetería	\$ 50.000	
Papelería	\$ 30.000	
Salarios Administrativos (ver relacion)	\$ 2.396.000	
Prestaciones sociales (39.01% de Salario administrativo)	\$ 934.680	
Parafiscales anexos a nómina (9% de salario administra.)	\$ 215.640	
Seguros de vida		
Seguros de activos		
Depreciación	\$ 793.750	
Impuestos directos	\$ 50.000	
Servicios públicos	\$ 400.000	
Otros rubros (Nómbrelos)		
Subtotal Generales de Administración (1)		\$ 5.250.070
Generales de ventas:		
Salarios fijos vendedores	\$ 498.000	
Prestaciones sociales (39.01%)	\$ 194.270	
Parafiscales anexos a nómina (9%)	\$ 44.820	
Auxilio de vehículo	\$ 80.000	
Comunicación (fax, celular, beeper, Internet)	\$ 50.000	
Viáticos		
Muestras entregadas		
Papelería de ventas		
Envíos a clientes		
Merchandising (Marca)	\$ 200.000	
Publicidad (Marca)	\$ -	
Promoción (Marca)	\$ -	
Otros rubros (Nómbrelos)		
Subtotal Generales Ventas (2)		\$ 1.067.090
Total Costos o Gastos Fijos (3=1+2)		\$ 6.317.159

11.5.2. Costos variables. Estos se establecen, a partir del costo de compra, agregando los costos de mano de obra indirecta y directa, al igual que los costos de transporte.

Tabla 23. Costos Variables

Productos: MORA, FRESA, UCHUVA				
Unidad de Costeo (UC) kilo				
Cantidad (Q) obtenida de esa unidad de costeo 1 kl				
PRODUCTO	COSTO DE COMPRA	COSTO DE MEJORAS	COSTO FLETES U OTROS	CVu TOTAL
-1	-2	-3	-4	(5) = (2) + (3) + (4)
MORA	\$ 2.600	\$ 250	\$ 50	\$ 2.900
FRESA	\$ 1.950	\$ 153	\$ 50	\$ 2.153
UCHUVA	\$ 1.800	\$ 360	\$ 50	\$ 2.210

11.5.3 Punto de equilibrio. Esto indica que el numero de unidades que debe 'producirse y venderse es 3.531 unidades, es decir, kilos.

Tabla 24. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Mcupp	\$ 1.789
Costos fijos Pe	\$ 6.317.159
Pe	3.531

- **Como alcanzar el pe a partir de cada linea de producto.** Este permite establecer, de acuerdo al porcentaje de participación, cuantas unidades se deben de vender por cada línea de producto.

Tabla 25. Alcance del PE

Líneas 1	Unidades de Pe 2	% Partic. en ventas 3	Producción y venta x línea 4=(2)*(3)
MORA	3.531	74%	2613
FRESA		25%	883
UCHUVA		1%	35
TOTAL		100%	3.531

11.5.4 Proyección de ventas. Para realizar estas proyecciones, se considero, el punto de equilibrio y la capacidad instalada, además de la participación esperada en el mercado. Agregando por supuesto las estrategias ha aplicar, con el propósito de lograr los objetivos de la organización. .

Tabla 26. Pronóstico de ventas en unidades

CAPACIDAD INSTALADA A USAR POR CADA AÑO EN KILOS			
AÑOS	%	VENTAS POR AÑO	VENTA POR MES
1	0,60	64800	5400
2	0,65	71400	5950
3	0,70	75600	6300
4	0,75	81000	6750
5	0,80	86400	7200

11.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Los estados de resultados, son producto de la aplicación de la venta de las unidades presupuestadas, por el precio de venta, adicionalmente cada año se ajusta los costos variables y fijos, de acuerdo al IPP y al IPC, según proyecciones del Banco de la República. Como se puede observar el proyecto presenta un margen de utilidad neta en crecimiento del 9, 10, 11, 12 y 13 % respectivamente

Tabla 27. Estado De Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO								
RUBRO	AÑO 1		AÑO 2			AÑO 3		
	Vir. Nomi.	Aná Vert	Vir. Nomi.	oper. Vert.	Anal. Hor	Vir. Nomi.	oper. Vert.	Anal hori
Ventas	\$ 291.287.782	100%	\$ 333.056.985	100%	14,3%	\$ 366.236.442	100%	10,0%
- CMV	\$ 175.371.480	60%	\$ 201.961.402	61%	15,2%	\$ 222.080.991	61%	10,0%
= Utilidad Bruta	\$ 115.916.302	40%	\$ 131.095.583	39%	13,1%	\$ 144.155.451	39%	10,0%
- CF	\$ 75.805.913	26%	\$ 79.239.921	24%	4,5%	\$ 82.282.734	22%	3,8%
= Utilidad operacional	\$ 40.110.389	14%	\$ 51.855.663	16%	29,3%	\$ 61.872.718	17%	19,3%
- Intereses Banco	\$ -	0%	\$ -	0%	0,0%	\$ -	0%	0,0%
= Util. Sin impuestos	\$ 40.110.389	14%	\$ 51.855.663	16%	29,3%	\$ 61.872.718	17%	19,3%
- Imporrenta	\$ 13.236.428	5%	\$ 17.112.369	5%	29,3%	\$ 21.841.069	6%	27,6%
= Utilidad neta	\$ 26.873.961	9%	\$ 34.743.294	10%	29,3%	\$ 40.031.648	11%	15,2%
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS								
RUBRO	AÑO 4			AÑO 5				
	Vir. Nomi.	Aná Vert	Anal. Hor	Vir. Nomi.	Aná Vert	Anal. Hor		
Ventas	\$ 406.914.847	100%	11,1%	\$ 449.233.991	100%	10,4%		
- CMV	\$ 246.747.844	61%	11,1%	\$ 272.409.620	61%	10,4%		
= Utilidad Bruta	\$ 160.167.003	39%	11,1%	\$ 176.824.372	39%	10,4%		
- CF	\$ 85.327.195	21%	3,7%	\$ 88.313.647	20%	3,5%		
= Utilidad operacional	\$ 74.839.809	18%	21,0%	\$ 88.510.725	20%	18,3%		
- Intereses Banco	\$ -	0%	0,0%	\$ -	0%	0,0%		
= Util. Sin impuestos	\$ 74.839.809	18%	21,0%	\$ 88.510.725	20%	18,3%		
- Imporrenta	\$ 24.697.137	6%	13,1%	\$ 29.208.539	7%	18,3%		
= Utilidad neta	\$ 50.142.672	12%	25,3%	\$ 59.302.186	13%	18,3%		

11.7 FLUJO DE CAJA LIBRE

Tabla 28. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA LIBRE					
RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta	\$ 26.873.961	\$ 34.743.294	\$ 40.031.648	\$ 50.142.672	\$ 59.302.186
+ Depreciaciones y amortizaciones de diferidos*	\$ 9.525.000	\$ 9.525.000	\$ 9.525.000	\$ 9.525.000	\$ 9.525.000
+ Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= Flujo de Caja Bruto (FCB)	\$ 36.398.961	\$ 44.268.294	\$ 49.556.648	\$ 59.667.672	\$ 68.827.186
-Aumento del capital de trabajo neto operativo** (KTNO)	\$ -	\$ 4.588.680	\$ 3.603.271	\$ 4.417.653	\$ 4.595.836
- Aumento en los activos fijos por reposición	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= FLUJO DE CAJA LIBRE (FCL)	\$ 36.398.961	\$ 39.679.614	\$ 45.953.377	\$ 55.250.019	\$ 64.231.350

11.8 VALOR PRESENTE NETO (VPN)

Toda vez que el proyecto arroja un VPN, positivo, lo cual muestra que por este indicador, es viable financieramente, aunado a la TIR, la cual es superior al costo de capital, que espera obtener el inversionista, el cual es del 30 %.

Tabla 29. VPN

AÑOS	Flujo de Caja Libre	Tasa de interés i (costo de oportunidad)	Inversión Inicial (I ₀)
1	36.398.961	30,0%	\$ 101.348.286,22
2	39.679.614	30,0%	
3	45.953.377	30,0%	
4	55.250.019	30,0%	
5	64.231.350	30,0%	
		VPN	\$ 7.690.334

11.9 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Tabla 30. TIR

AÑOS	Flujo de Caja Libre	Tas de interés i (costo de oportunidad)	Inversión Inicial (I ₀)
1	\$ 36.398.961	?	\$ -101.348.286
2	\$ 39.679.614	?	
3	\$ 45.953.377	?	
4	\$ 55.250.019	?	
5	\$ 64.231.350	?	
		TIR	33,5%

12. CONCLUSIONES

- ✓ El mercado potencial de está conformado por almacenes de cadena, grandes superficies y supermercados ubicados en Palmira Yumbo y Cali, con un valor \$ 8.461.636.364 mes, del anterior se llego a depurar y se llega a establecer como mercado objetivo \$ 70.601.818 y de este se toma solo el 35 %, considerando la Capacidad instalada y lo nuevo del negocio.
- ✓ Mediante el análisis del área de producción se establecieron todos los procedimientos y requerimientos indispensables para desarrollar el negocio, se estableció los requerimientos de maquinaria y equipo, al igual que se estableció claramente cuáles serán los proveedores, tanto de materiales e insumos, como de maquinaria y equipo, encontrando que no presenta ninguna dificultad.
- ✓ Se analizó el área de talento humano, donde se determinó la mano de obra requerida y disponible en el mercado, el sistema de contratación, escala salarial y la seguridad necesaria en el trabajo.
- ✓ En el área organizacional y legal. se realizó una definición clara y concisa de la misión, la visión de la empresa. Se creó su estructura organizacional, se estableció el tipo de sociedad conformada y se especificaron los aspectos legales vigentes que regulan la actividad económica de la empresa.
- ✓ Desde el punto de vista financiero se observa que el proyecto es viable, considerando que la inversión inicial es de \$ 101.348.286, adicionalmente en las proyecciones se observa que el proyecto arroja flujos de caja libre positivos, así mismo y un Valor Presente Neto (VPN) de \$ 7.690.334 a una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 33.5 % con un costo de capital de 30 %.

BIBLIOGRAFIA

Análisis del PIB en Colombia [en línea]. SI: Indexmundi, 2009 [consultado 15 de agosto de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=24&c=tw&l=es>

BOCANEGRA, Nelson. SONDEO-IPC enero en Colombia presionaría alza tasas [en línea]. Buenos Aires: Reuters America Latina, 2008 [consultado el 15 de agosto de 2009]. Disponible en Internet: <http://lta.reuters.com/article/businessNews/idLTAN043336620080204>

CARDENAS, Mauricio. El Crecimiento Económico en América latina. Bogota: T: M Editores. Fe desarrolló, 1996. 460 p.

CUERVO PLAZAS, Zulma Lucía. El Valle quiere ser despensa de frutas Fuente [en línea]. Santiago de Cali: Diario El Pais, 2007 [consultado el 15 de agosto de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.elpais.com.co/paisonline/notas/Diciembre202007/Reg01.html>

Colombia-Producto interno bruto (PIB) Per capita(US\$) [en línea] . SI: Index mundi, 2009 [consultado 15 de agosto de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=co&v=67&l=es>

Estas son las 15 empresas que encabezan el listado de las 1.001 compañías más grandes de Colombia [en línea]. Bogotá: Portafolio, 2008 [consultado 15 de agosto de 2009]. Disponible en internet: http://www.portafolio.com.co/opinion/coyuntura/2008-09-15/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4527350.html

FUKUYAMA, Francis. El Fin de la Historia y el Último Hombre. Colombia: Editorial Planeta, 1994. 280 p.

GORVACHOV, Mijaíl. Perestroika. Bogota: Editorial Oveja Negra, 1988. 300 p

Índice de precios al consumidor [en línea]. Bogota: DANE, 2008 [consultado 15 de agosto de 2008]. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=32&id=29&Itemid=141

MARTÍNEZ BARRIOS, Patricia. Democracia y participación en la UTB [en línea]. Cartagena: universidad Tecnológica de Bolívar, 2008 [consultado 15 de agosto de 2008]. Disponible en Internet: http://www.gobiernoenlinea.gov.co/home_principal.aspx

Nivel de desempleo [en línea]. Bogota: DANE, 2008 [consultado 15 de agosto de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.dane.gov.co>

Pasos y recomendaciones para crear una empresa [en línea]. Bogota: Portafolio, 2008. [Consultado 23 de Septiembre de 2008]. Disponible en Internet: http://www.portafolio.com.co/finanzas/guias/bancapersonal/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4201690.html

PIB por año en Colombia [en línea]. SI: Indexmundi, 2009 [consultado 15 de agosto de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=24&c=tw&l=es>

POZO, Horacio. Colombia quiere “matar dos pájaros de un tiro” [en línea]. Buenos Aires: Latín Informe, 2008 [consultado 29 de agosto de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.latinforme.com/2008/08/29/colombia-quiere-%E2%80%9Cmatar-dos-pajaros-de-un-tiro%E2%80%9D/>

Precios a los productores se elevaron 1,02% en julio [en línea]. Santiago de Cali: Diario El País, 2008 [consultado 15 de agosto de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.elpais.com.co/historico/ago052008/ECO/eco4.html>

Proyección del PIB en Colombia [en línea]. SI: Indexmundi, 2009 [consultado 15 de agosto de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=24&c=tw&l=es>

RAMÍREZ, Elbar y CAJIGAS R, Margot. Proyectos de inversión competitivos formulación y evaluación de proyectos de inversión con visión emprendedora estratégica. Palmira: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ingeniería y Administración, 2004. 189 p.

ROJAS, Liliana. Colombia: Cerca De Una Estancflación por: jefe de investigaciones económicas visión de valores. [en línea]. Bogota: Revista Dinero. Finanzas personales, 2008. [consultado 15 de agosto de 2009]. Disponible en Internet: http://www.finanzaspersonales.com.co/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=287

Tasa de crecimiento real del PIB [en línea]. SI: Indexmundi, 2009 [consultado 15 de agosto de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=24&c=tw&l=es>

ANEXOS

Anexo A. investigación de mercados

SONDE LANZAMIENTO DE NUEVO PRODUCTO

FJC REFRIGERADOS E.U.

Por favor, rellene esta pequeño sondeo, La información que nos proporcione será utilizada para conocer el grado de aceptación en el mercado, de FJC REFRIGERADOS. El sondeo no le llevará más de 5 minutos.

Muchas gracias por su colaboración.

1. ¿USTED CONSUME FRUTA CONGELADA?

- ☐ SI
- ☐ NO

Si usted contesto que si recibirá la degustación y pase a la pregunta numero 3. Si contesto que no continúe solo hasta la tres.

2. ¿CUALES SON LAS RAZONES POR LAS CUALES USTED NO CONSUME FRUTA CONGELADA?

- ☐ No me gusta la fruta
- ☐ Me suelta el estomago
- ☐ No lo sé.
- ☐ No hace parte de mis hábitos alimenticios.

3. ¿QUE OPINION LE MERECE FJC REFRIGERADOS?

- ☐ Muy interesante
- ☐ Interesante
- ☐ Neutro
- ☐ Poco interesante
- ☐ Nada interesante

4. ¿CUAL O CUALES DE LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS LE GUSTAN DEL PRODUCTO QUE DEGUSTO?

- ☐ Textura
- ☐ Sabor
- ☐ Suavidad
- ☐ Imagen
- ☐ Ninguna de las anteriores
- ☐ Otro ¿cuál? Especifique_____

5. ¿DONDE LE GUSTARIA PODER ADQUIRIR ESTE PRODUCTO?

- ☐ Grandes almacenes de cadena
- ☐ Puntos de fabrica FJC REFRIGERADOS
- ☐ Otro, por favor especifique_____

6. ¿A TRAVES DE QUE MEDIO LE GUSTARIA RECIBIR INFORMACION SOBRE ESTE PRODUCTO?

- ☐ Anuncios en prensa o revista
 - ☐ Televisión
 - ☐ Pendones
 - ☐ Folletos/Brochure/Dípticos
 - ☐ Radio
 - ☐ Internet
 - ☐ Otro por favor especifique_____
-

7. PARTIENDO DE LA BASE QUE EL PRECIO DEL PRODUCTO LE SATISFAGA, ¿LO COMPRARÍA?

- ☐ Si lo encuentro o estuviera en el mercado
- ☐ Sí, pero dejaría pasar un tiempo
- ☐ Puede que lo comprase o puede que no
- ☐ No, no creo que lo comprase
- ☐ No, no lo compraría.

8. SI ALGO NO LE ATRAE DEL PRODUCTO, ¿CUAL DE LAS SIGUIENTES SON SUS RAZONES?

- ☐ No me gusto el sabor
- ☐ No me gusto la textura
- ☐ Precio excesivo
- ☐ No me gusto la imagen
- ☐ Ninguna de las anteriores
- ☐ Otra por favor especifique_____

9. ¿TIENE ALGUN COMENTARIO O SUGERENCIA SOBRE ESTE PRODUCTO?

10. RANGO DE EDAD Y SEXO

- Hombre
- Mujer

- ☐ Menos de 18 años
- ☐ De 19 a 30 años
- ☐ De 31 a 45 años
- ☐ De 46 a 60 años
- ☐ Más de 60 años

¡El sondeo ha terminado, mil gracias por su colaboración!!!

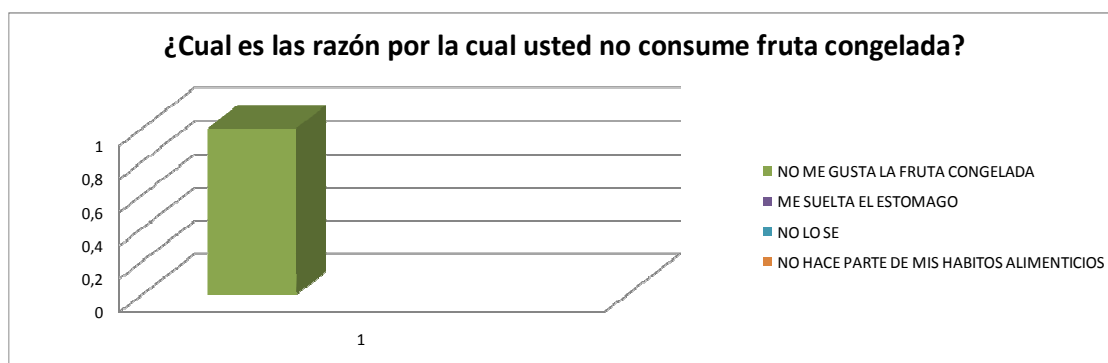
Anexo B. Encuesta de satisfacción & Focus Goup

Figura 22. Pregutna N° 1

GG

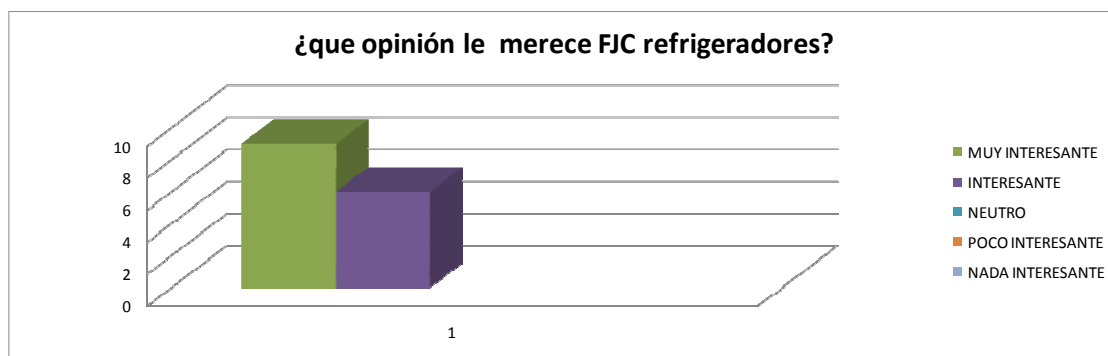
Del 100 % de las personas encuestadas, el 93,33 % consume fruta congelada, lo cuales un buen indicio para el negocio.

Figura 23. Preguta N° 2



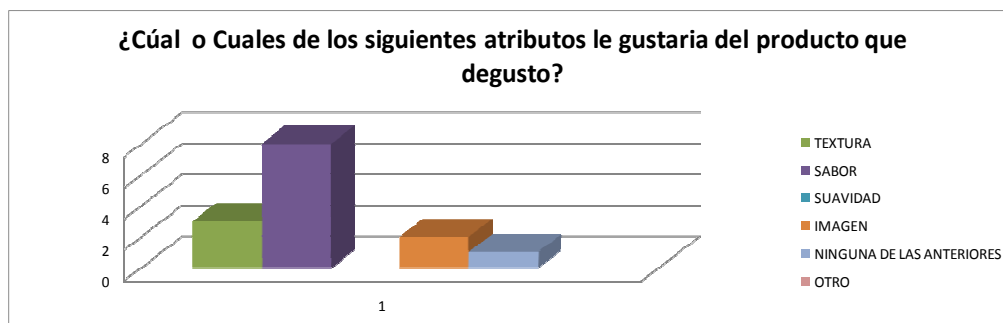
Con relación a esta pregunta, se puede observar que la razón, es por que no le gusta.

Figura 24 pregunta N° 3



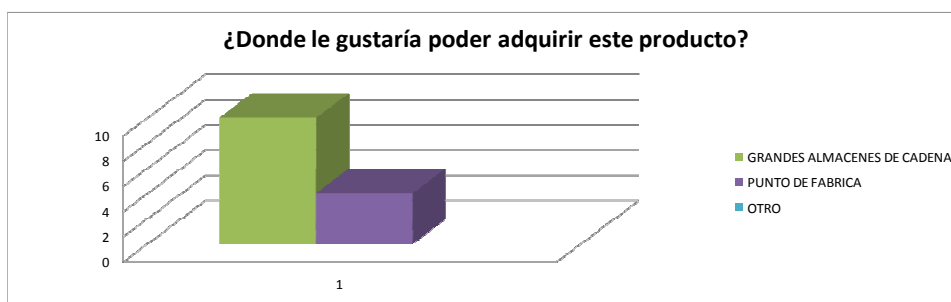
La opinión de los encuestados dio lugar a que el 60 % dijo que FJC es muy interesante y el 40 % restante lo vio interesante.

Figura 25. Pregunta N°4



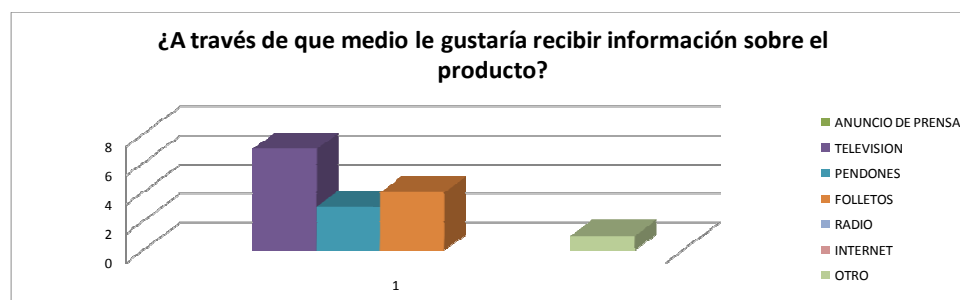
Los atributos que favorecieron al producto de mayor a menor fueron el sabor con el 63 % la textura con el 20 % la imagen con el 13 % y la suavidad con el 7 % elementos importantes a considerar en producto a suministrar.

Figura 26. Pregunta N° 5



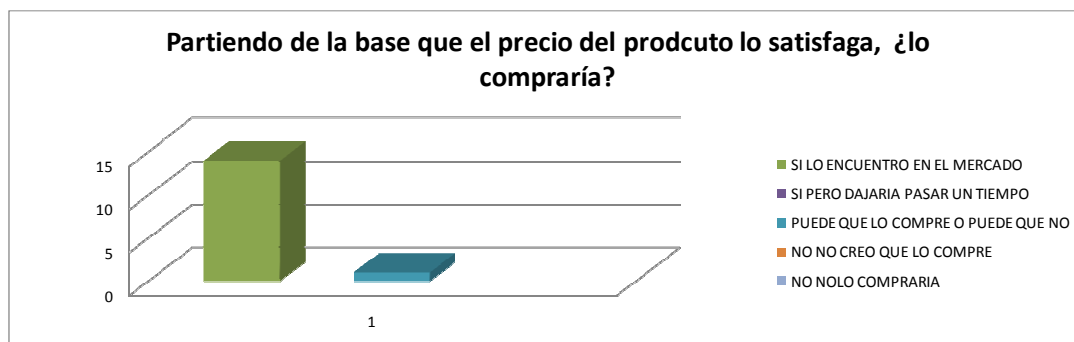
El 67 % de las personas encuestadas optaron por adquirir el producto en grandes almacenes de cadena. Y el 33% restante en punto de fábrica.

Figura 27. Pregunta 6



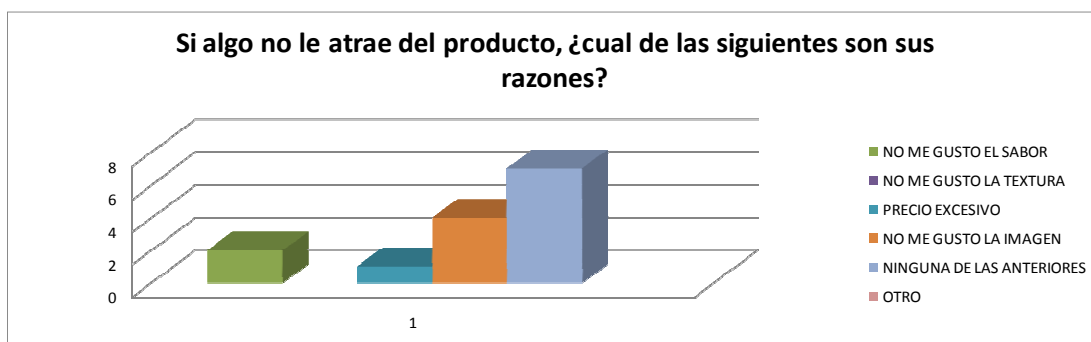
La forma en la cual a las personas les gustaría percibir la información del producto es por medio de televisión el 47 % folletos el 27 % pendones el 20 % y otros 6 %

Figura 28. Pregunta N° 7



El 94 % de los encuestados comprarían el producto siempre y cuando lo encuentren en el mercado mientras que el 6 % restante puede que lo compren o pueden que no lo compren.

Figura 29. Pregunta N° 8



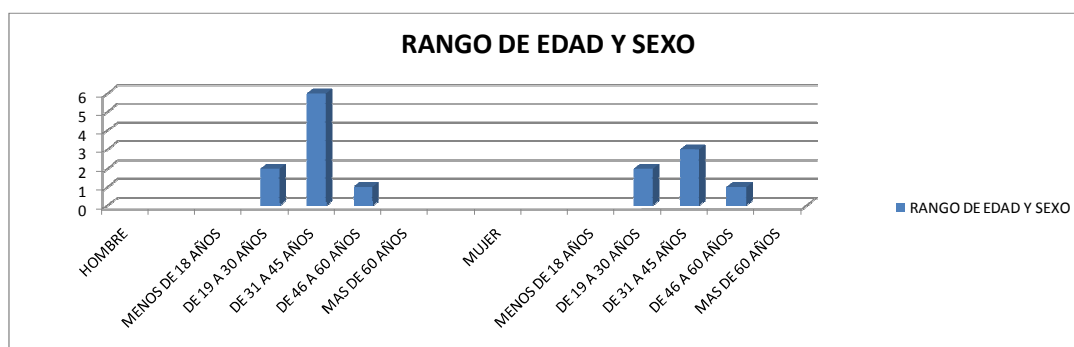
El 61 % de las personas encuestadas les gusto el producto mientras que el 20 % no le gusto la imagen el 13 % no le gusto el sabor y el 6 % el precio le parece excesivo.

Figura 30. Pregunta Nº 9



Solo el 20 % comento que el producto posee propiedades de durabilidad y se mantiene mejor.

Figura 31. Pregunta Nº 10



El rango de edad entre hombres y mujeres que más consumen el producto fue el de 31 a 45 años, equivaliendo al 60 %